



**2012** Document de référence





Société anonyme au capital de 155 526 414,40 euros  
Siège social : 29-30, quai de Dion Bouton – 92800 Puteaux  
335 480 265 RCS Nanterre

## Document de référence 2012

### Rapport financier annuel

Le Document de référence contient le Rapport financier annuel composé des comptes annuels et des comptes consolidés, des Rapports des contrôleurs légaux relatifs à ces comptes, du Rapport de gestion et de l'Attestation du responsable du rapport.



**Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 30 avril 2013 conformément à l'article 212-13 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.**

Les informations financières historiques incluses par référence dans le document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2012, à savoir, (i) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 49 à 96 ainsi que les comptes annuels et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 97 à 115 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2011 déposé auprès de l'AMF le 30 mars 2012 sous le numéro D. 12-0249, (ii) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 47 à 91 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2010 déposé auprès de l'AMF le 4 avril 2011 sous le numéro D. 11-0230.

**DÉFINITIONS**

Dans le cadre du présent Document de référence, sauf indication contraire, le terme la "Société" se réfère à Havas SA et les termes "Havas" et le "Groupe" à Havas SA et à ses filiales consolidées.

<b>1. Personnes responsables.....</b>	<b>5</b>	<b>7. Organigramme .....</b>	<b>16</b>
1.1. Personne responsable du document de référence		7.1. Organigramme	
1.2. Attestation du responsable du document de référence contenant le rapport financier annuel		7.2. Liste des filiales importantes	
		7.3. Propriétés et locations immobilières	
<b>2. Contrôleurs légaux des comptes.....</b>	<b>5</b>	<b>8. Informations environnementales, sociales et sociétales : la politique de Responsabilité Sociétale du Groupe.....</b>	<b>18</b>
<b>3. Informations financières sélectionnées .....</b>	<b>6</b>	8.1. Environnement	
<b>4. Facteurs de risques.....</b>	<b>6</b>	8.1.1. La politique de réduction des impacts environnementaux liés au fonctionnement du Groupe	
4.1. Risques liés au secteur de la communication		8.1.2. La politique de réduction des impacts environnementaux liés aux actions de communication	
4.2. Risques liés aux litiges		8.1.3. Indicateurs environnementaux	
4.3. Risques financiers		8.2. Sociétal	
4.4. Couverture des risques – Assurances		8.2.1. La promotion de la transparence et de l'éthique dans nos métiers	
<b>5. Informations concernant l'émetteur.....</b>	<b>9</b>	8.2.2. La promotion d'un modèle de communication plus en phase avec le Développement Durable	
5.1. Histoire et évolution de la Société		8.3. Social	
5.1.1. Raison sociale		8.3.1. Structure des effectifs	
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement		8.3.2. Politique sociale	
5.1.3. Constitution et durée		8.3.3. Indicateurs sociaux	
5.1.4. Siège social et coordonnées			
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur		<b>9. Examen de la situation financière et du résultat.....</b>	<b>29</b>
5.2. Investissements		<b>10. Trésorerie et capitaux.....</b>	<b>30</b>
<b>6. Aperçu des activités .....</b>	<b>10</b>	<b>11. Recherche et développement, brevets et licences ....</b>	<b>33</b>
6.1. Principales activités		<b>12. Information sur les tendances.....</b>	<b>33</b>
6.1.1. Nature des activités		<b>13. Prévisions ou estimations du bénéfice .....</b>	<b>33</b>
6.1.2. Marché et tendances <sup>(1)</sup>			
6.1.3. Stratégie			
6.1.4. Nouvelles activités			
6.2. Organisation opérationnelle			
6.2.1. Principaux marchés			
6.2.2. Havas Creative Group			
6.2.3. Havas Worldwide			
6.2.4. Arnold Worldwide			
6.2.5. Havas Media Group			
6.3. Événements exceptionnels			
6.4. Dépendance de la Société à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication			
6.5. Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de la Société concernant sa position concurrentielle			

<b>14. Organes d'Administration et Direction Générale ..... 34</b>	<b>17. Participation et stock-options ..... 45</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><u>14.1. Informations sur les organes d'Administration et de Direction Générale</u> <ul style="list-style-type: none"> <li><u>14.1.1. Composition du Conseil d'Administration</u></li> <li><u>14.1.2. Renseignements personnels relatifs à la Direction Générale et aux membres du Conseil d'Administration</u></li> <li><u>14.1.3. Condamnations pour fraude, faillite, sanctions publiques prononcées au cours des cinq dernières années</u></li> <li><u>14.1.4. Liens familiaux</u></li> <li><u>14.1.5. Comité Exécutif</u></li> </ul> </li> <li><u>14.2. Conflits d'intérêts</u> <ul style="list-style-type: none"> <li><u>14.2.1. Conflits d'intérêts entre les devoirs à l'égard de l'émetteur et leurs intérêts privés – ou déclaration d'absence de conflits</u></li> <li><u>14.2.2. Accord avec les principaux actionnaires en vertu desquels les membres des organes d'Administration et de Direction ont été nommés</u></li> <li><u>14.2.3. Restrictions concernant la cession par les membres des organes de Direction de leur participation dans le capital de la Société</u></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>17.1. Participation et stock-options des membres des organes d'Administration et dirigeants</u></li> <li><u>17.2. Opérations sur les titres des dirigeants de Havas</u></li> <li><u>17.3. Participation des salariés au capital de la Société</u></li> <li><u>17.4. Options de souscription ou d'achat d'actions (article L. 225-184 du Code de Commerce)</u></li> <li><u>17.5. BSAAR</u></li> <li><u>17.6. Actions de performance attribuées aux mandataires sociaux ou devenues disponibles</u></li> </ul>
<b>15. Rémunération et avantages des mandataires sociaux..... 38</b>	<b>18. Principaux actionnaires..... 47</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><u>15.1. Structure des rémunérations court terme</u></li> <li><u>15.2. Programmes de fidélisation et de performance long terme</u></li> <li><u>15.3. Jetons de présence</u></li> <li><u>15.4. Données chiffrées</u></li> <li><u>15.5. Engagements de retraite des dirigeants et mandataires sociaux de la Société</u></li> <li><u>15.6. Dispositions particulières</u></li> <li><u>15.7. Tableaux de synthèse</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>18.1. Nom des actionnaires non-membres des organes d'Administration et de Direction détenant un pourcentage de capital devant être notifié en vertu de la législation nationale</u></li> <li><u>18.2. Droit de vote</u></li> <li><u>18.3. Répartition du capital social et actions d'autocontrôle</u></li> <li><u>18.4. Accord pouvant entraîner un changement de contrôle</u></li> </ul>
<b>16. Fonctionnement des organes d'Administration et de Direction ..... 42</b>	<b>19. Opérations avec des apparentés..... 49</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><u>16.1. Fonctionnement du Conseil d'Administration</u> <ul style="list-style-type: none"> <li><u>16.1.1. Mandats des Administrateurs</u></li> <li><u>16.1.2. Membres indépendants</u></li> <li><u>16.1.3. Conseil d'Administration</u></li> <li><u>16.1.4. Contrôle interne</u></li> </ul> </li> <li><u>16.2. Contrat de service liant les membres des organes d'administration ou de direction à la Société ou ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages</u></li> <li><u>16.3. Information sur les Comités du Conseil</u> <ul style="list-style-type: none"> <li><u>16.3.1. Comité d'Audit</u></li> <li><u>16.3.2. Comité des Rémunérations</u></li> <li><u>16.3.3. Comité d'Évaluation des travaux du Conseil d'Administration</u></li> </ul> </li> <li><u>16.4. Gouvernement d'entreprise</u></li> </ul>	<b>20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur..... 49</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>20.1. Informations incluses par référence</u></li> <li><u>20.2. Informations financières pro forma</u></li> <li><u>20.3. États financiers consolidés au 31 décembre 2012</u></li> <li><u>20.4. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés</u></li> <li><u>20.5. Comptes annuels au 31 décembre 2012</u></li> <li><u>20.6. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels</u></li> <li><u>20.7. Résultats des cinq derniers exercices</u></li> <li><u>20.8. Rapport de gestion sur les comptes annuels clos le 31 décembre 2012</u></li> <li><u>20.9. Politique de distribution des dividendes</u></li> </ul>

<b>21. Informations complémentaires .....</b>	<b>118</b>	<b>22. Contrats importants .....</b>	<b>124</b>
<b>21.1. Capital social</b>		<b>23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts .....</b>	<b>124</b>
21.1.1. Montant du capital souscrit		<b>24. Documents accessibles au public .....</b>	<b>124</b>
21.1.2. Titres non représentatifs du capital		<b>25. Événements récents .....</b>	<b>125</b>
21.1.3. Le nombre, la valeur comptable et la valeur nominale des actions détenues par la Société ou en son nom, ou par ses filiales		<b>26. Informations relatives au rapport de gestion de la Société et tableau de passage entre le rapport de gestion et le document de référence de Havas.....</b>	<b>131</b>
21.1.4. Le montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription, avec mention des conditions et modalités de conversion, d'échange ou de souscription		<b>27. Table de concordance avec les rubriques de l'annexe I du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne .....</b>	<b>133</b>
21.1.5. Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital			
21.1.6. Informations relatives aux options de souscription ou d'achat d'actions			
21.1.7. Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques mettant tout changement survenu en évidence			
21.1.8. Accords conclus par la Société modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle			
<b>21.2. Acte constitutif et statuts</b>			
21.2.1. Objet social (article 2 des statuts)			
21.2.2. Résumé des dispositions des statuts, charte, règlement concernant les membres des organes d'Administration et de Direction			
21.2.3. Droits, privilèges, restrictions des actions			
21.2.4. Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires			
21.2.5. Convocation et conditions d'admission aux Assemblées			
<b>Participation aux Assemblées</b>			
21.2.6. Dispositifs des statuts, charte, règlement pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle			
21.2.7. Disposition des statuts, charte, règlement fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée			
21.2.8. Conditions des statuts, charte, règlement plus stricts que la loi régissant les modifications du capital			
		<b>LISTE DES ANNEXES</b>	
		1. Rapport du Président du Conseil d'Administration	136
		2. Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du président sur le contrôle interne	144
		3. Présentation des résolutions	145
		4. Texte des résolutions présentées par le Conseil d'Administration	147
		5. Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	152
		6. Délégations en matière d'augmentation de capital	153
		7. Liste des mandats des mandataires sociaux	154

## 1. Personnes responsables

### 1.1. Personne responsable du document de référence

Responsable du document de référence : Monsieur Hervé Philippe, Directeur Général Délégué.

### 1.2. Attestation du responsable du document de référence contenant le rapport financier annuel

“J’atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d’omission de nature à en altérer la portée.

J’atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis, conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l’ensemble des entreprises comprises dans la consolidation. Le rapport de gestion contenu dans le présent document de référence, comme précisé dans la table de concordance ci-après, présente un tableau fidèle de l’évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l’ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu’une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J’ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document de référence ainsi qu’à la lecture d’ensemble du document de référence.

La lettre de fin de travaux des contrôleurs légaux sur les comptes de l’exercice 2012 ne contient pas d’observation.

Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 2012 ne contient pas d’observation.

Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 2012 ne contient pas d’observation.

Le rapport des Commissaires aux Comptes sur l’examen limité des comptes semestriels consolidés résumés arrêtés au 30 juin 2012 ne contient pas d’observation.

Les informations financières historiques sont incluses par référence dans le document de référence de l’exercice 2012, à savoir :

- (i) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 49 à 96 ainsi que les comptes annuels et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 97 à 115 du document de référence de l’exercice clos le 31 décembre 2011 déposé auprès de l’Autorité des marchés financiers (AMF) le 30 mars 2012 sous le numéro D.12-0249 ;
- (ii) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 47 à 91 du document de référence de l’exercice clos le 31 décembre 2010 déposé auprès de l’AMF le 4 avril 2011 sous le numéro D. 11-0230.

Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 2011 ne contient pas d’observation.

Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 2011 contient une observation relative aux évolutions des règles et méthodes comptables exprimées dans la note 5.1.4.1. des notes aux états financiers consolidés.

Le rapport général des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 2010 ne contient pas d’observation.

Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 2010 contient une observation relative aux évolutions des règles et méthodes comptables exprimées dans la note 5.1.4.1. des notes aux états financiers consolidés.”

Hervé Philippe  
Directeur Général Délégué

Le 30 avril 2013

## 2. Contrôleurs légaux des comptes

### Commissaires aux Comptes titulaires

**Depuis le 29 mai 2008**

– CONSTANTIN ASSOCIÉS

Membre de Deloitte Touche Tohmatsu

185, avenue Charles-de-Gaulle – 92524 Neuilly-sur-Seine

représenté par Monsieur Jean Paul Seguret (jusqu’au 10 mai 2012) et par Monsieur Thierry Quéron (depuis le 10 mai 2012)

– AEG FINANCES

Membre français de Grant Thornton International

100, rue de Courcelles – 75017 Paris

représenté par Monsieur Jean-François Baloteaud

**Du 12 juin 2006 jusqu’au 29 mai 2008**

– CONSTANTIN ASSOCIÉS

114, rue Marius-Aufan – 92300 Levallois-Perret

représenté par Monsieur Jean Paul Seguret

– DELOITTE & ASSOCIÉS

185, avenue Charles-de-Gaulle – 92524 Neuilly-sur-Seine

représenté par Messieurs Alain Pons et Jean-Marc Lumet

### Commissaires aux Comptes suppléants

**Depuis le 11 mai 2010**

– CISANE

185, avenue Charles-de-Gaulle – 92524 Neuilly-sur-Seine

représenté par Monsieur Gilles Cart-Tanneur

– IGEC

3, rue Léon-Jost – 75017 Paris

représenté par Monsieur Victor Amselem

**Du 29 mai 2008 jusqu’au 11 mai 2010**

– Monsieur Michel Bonhomme

114, rue Marius-Aufan – 92300 Levallois-Perret

– IGEC

3, rue Léon-Jost – 75017 Paris

représenté par Monsieur Victor Amselem

Les mandats des Commissaires aux Comptes titulaires et suppléants ont été renouvelés lors de l’Assemblée Générale du 10 mai 2012.

### 3. Informations financières sélectionnées

Conformément au Règlement (CE) n° 1606/2002 du Parlement européen et du Conseil du 19 juillet 2002 et au Règlement (CE) n° 1725/2003 de la Commission européenne du 29 septembre 2003, Havas établit ses comptes consolidés à compter de l'exercice 2005 en normes *International Financial Reporting Standards* (IFRS) telles que publiées par l'*International Accounting Standards Board* (IASB) et adoptées par l'Union européenne.

Les informations financières sélectionnées portant sur les exercices clos les 31 décembre 2010, 2011 et 2012 doivent être lues conjointement avec les comptes consolidés et le rapport de gestion sur ces exercices contenus dans le Rapport Financier constitué par les chapitres 5.2 "Investissements", 9 "Examen de la situation financière et du résultat", 10 "Trésorerie et capitaux" et 20 "Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur" du présent document de référence ainsi que des chapitres 20 des documents de référence 2010 et 2011.

Données du compte de résultat consolidé (en millions d'euros)	2012	2011	2010
Revenu	1 778	1 645	1 558
Résultat opérationnel courant	240	220	204
Résultat opérationnel	219	197	184
Résultat net, part du Groupe	126	120	110
<b>Données par action (en euro) :</b>			
Bénéfice par action, de base et dilué	0,31	0,28	0,26
Bénéfice par action retraité <sup>(1)</sup>	0,33	NA	NA
Dividende	0,11*	0,11	0,10

\* Sous réserve de l'approbation par la prochaine Assemblée Générale Annuelle.

(1) En mai 2012, Havas SA a lancé une Offre Publique de Rachat d'Actions (OPRA) au prix unitaire de 4,90 euros. Concomitamment à l'OPRA, Havas SA a également initié une offre publique d'achat simplifiée (OPAS) sur les bons de souscription ou d'achat d'actions (BSAAR) 2006/2013 au prix unitaire de 0,40 euro.

Le 19 juin 2012, 51 729 602 actions, soit 12 % du capital au 01 janvier 2012, ont été rachetées puis annulées. Parallèlement, 32 663 372 BSAAR ont été apportés, puis annulés.

Le bénéfice par action retraité, calculé sur la base du nombre d'actions Havas SA en circulation au 31/12/2012 ressort à 0,33 euro.

Données du bilan consolidé (en millions d'euros)	2012	2011	2010
Écarts d'acquisition	1 603	1 559	1 494
Total actifs courants	2 730	2 923	2 988
Total de l'actif	4 716	4 861	4 694
Total capitaux propres	1 136	1 306	1 203
Total dette brute financière <sup>(2)</sup>	698	736	806
Nombre d'actions existantes	384 756 927	431 080 011	430 522 736

(2) Suite à l'intégration globale de Havas dans le Groupe Bolloré au 01 septembre 2012, la définition de la dette nette de Havas a été harmonisée en conséquence (cf. note 5.2.14 aux comptes consolidés). Pour l'essentiel, les dettes liées aux compléments de prix et aux rachats d'intérêts minoritaires ne font plus partie de la dette financière. Elles représentent un montant total de 99,7 millions d'euros au 31 décembre 2012 (cf. note 5.2.13 aux comptes consolidés).

Par contre, les comptes courants bloqués au titre de la participation des salariés inclus dans le poste "Autres créiteurs" ont été reclassés en dettes financières en 2012, 2011 et 2010.

La dette brute financière selon l'ancienne présentation s'élève à 789,6 millions d'euros au 31 décembre 2012, 817,8 millions d'euros au 31 décembre 2011 et 873,6 millions d'euros au 31 décembre 2010.

### 4. Facteurs de risques

Les risques identifiés au présent chapitre, qui pourraient chacun affecter l'activité, la situation financière ou les résultats de Havas, doivent être pris en considération, à l'instar des informations contenues dans le présent document de référence, avant toute décision d'investissement dans les actions ou autres titres émis par la Société.

Ces risques sont pour partie communs aux entreprises de communication.

Outre les risques et autres informations présentés dans le présent document de référence, et à la date de ce dernier, Havas n'a pas identifié de stratégie ou facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé ou pouvant influencer sensiblement de manière directe ou indirecte sur les opérations de Havas.

#### 4.1. Risques liés au secteur de la communication

##### Un secteur très sensible aux conditions économiques générales et régionales ou encore à l'instabilité politique de certains marchés

Les dépenses publicitaires et de communication des clients sont très sensibles aux fluctuations des conditions économiques générales.

Au cours des périodes de récession ou de ralentissement économique, les entreprises peuvent être conduites à supprimer ou réduire de façon importante leurs dépenses de publicité et de communication. Ainsi, le Groupe peut être exposé à une forte pression sur les prix voire à des réductions ou coupures de budgets, notamment en cas de ralentissement économique ; un ralentissement économique général pourrait avoir un impact significatif sur l'activité.

De même, la survenance d'événements géopolitiques, d'attentats terroristes, l'instabilité politique ou économique de certaines régions dans lesquelles Havas est présent peuvent affecter de manière négative son activité.

##### Un secteur fortement concurrentiel

L'industrie de la publicité et des services de communication est marquée par une forte concurrence. Les principaux concurrents du Groupe sont tant des acteurs internationaux de taille significative que des agences de taille plus réduite qui interviennent uniquement sur un nombre limité de marchés locaux, de régions ou pays. Une concurrence nouvelle émane également d'opérateurs tels que les intégrateurs de systèmes, les sociétés commercialisant des bases de données, les "modeling companies" et les sociétés de télémarketing qui offrent des réponses technologiques aux besoins en marketing et en communication exprimés par les clients. Le développement de cet environnement concurrentiel peut entraîner pour le Groupe la perte de clients actuels ou futurs au bénéfice de ses concurrents, ce qui pourrait avoir des conséquences négatives sur sa croissance et son activité.

##### Des contrats pouvant être résiliés rapidement et une mise en compétition périodique des budgets

Les clients peuvent résilier leur contrat, à tout moment ou à leur échéance, moyennant un préavis qui a le plus souvent une durée de 90 à 180 jours. Certains clients mettent régulièrement en compétition les agences pour l'obtention de leurs budgets publicitaires et de communication. Les budgets publicitaires peuvent être perdus pour des raisons différentes comme, à titre d'exemple, l'existence de conflits d'intérêts entre clients d'un même secteur ou la concentration par les clients de leurs investissements publicitaires au sein d'une même agence ou d'un même réseau.

Ce risque, qui pourrait affecter la croissance de Havas et porter atteinte à son activité, doit s'apprécier au regard du poids relatif des premiers clients. En 2012, les dix premiers clients du Groupe représentaient 20 % des revenus et le premier client représente 3 % du revenu total du Groupe.



### La limitation de l'offre du fait des réglementations des divers pays dans lesquels Havas est présent

Havas opère dans des pays présentant différents niveaux de réglementations relatives au secteur des services de publicité et de communication. Régulièrement, de nouvelles réglementations ou de nouvelles règles d'autorégulation viennent interdire ou restreindre la publicité sur certains produits ou services, ou encore en limiter les supports, contenus ou formes. À titre d'exemple, la publicité pour l'alcool, le tabac ou les produits liés à la santé font l'objet de réglementations spécifiques dans différents pays.

Ces restrictions légales ou réglementaires pourraient affecter les activités du Groupe ou le placer dans une position concurrentielle désavantageuse par rapport aux autres sociétés de services de publicité et de communication conduisant une partie importante de leurs activités dans des pays où la réglementation est moins stricte.

### Risques judiciaires liés au non-respect des réglementations locales et/ou sectorielles s'appliquant aux activités publicitaires et de communication

Les services fournis par les entités du Groupe à leurs clients doivent respecter les réglementations locales et/ou sectorielles régissant le secteur de la communication.

Sur certains marchés sur lesquels Havas est présent, notamment aux États-Unis et dans l'Union européenne, la responsabilité professionnelle encourue par les clients et les entités du Groupe est importante et ceux-ci peuvent faire l'objet de poursuites de la part des consommateurs ou d'associations de consommateurs, des autorités administratives ou de régulation, ou des concurrents notamment pour pratiques commerciales trompeuses, violation des dispositions restreignant l'accès à la publicité de certains secteurs, concurrence déloyale et/ou parasitaire, violation des règles relatives à la collecte ou à l'utilisation de données personnelles, violation des règles de déontologie professionnelle et infractions au droit de la presse. Généralement, les entités du Groupe sont responsables à l'égard de leurs clients du respect de ces réglementations.

Afin de limiter ces risques, le Groupe a mis en place sur ses principaux marchés des procédures tendant à assurer que les créations des entités du Groupe sont conformes aux réglementations applicables, sous forme d'une procédure de contrôle desdites créations ou, comme en France, par des services juridiques, selon les cas internes ou centralisés, dont le rôle est d'assister les équipes à tout moment lors de l'élaboration des créations. Des programmes de formation peuvent être mis en place localement.

### Risques judiciaires liés au non-respect des réglementations locales et/ou sectorielles s'appliquant aux activités de conseil media et d'achat d'espaces publicitaires

Les services fournis par les entités du Groupe à leurs clients doivent respecter les réglementations locales et/ou sectorielles régissant le secteur du conseil media et de l'achat d'espaces publicitaires.

Sur le marché français, la responsabilité pénale des entités du Groupe peut être engagée en cas de non-respect de la réglementation locale et en particulier des dispositions de la loi n° 93-122 du 29 janvier 1993 dite "Loi Sapin".

Afin de limiter ces risques, le Groupe a mis en place des procédures tendant à s'assurer que les services de conseil media et achats d'espaces publicitaires réalisés par les entités du Groupe sont en conformité avec les réglementations applicables à ces activités et en particulier, pour le marché français, avec la loi n° 93-122 du 29 janvier 1993, sous forme d'une procédure de contrôle par le service juridique du respect par les entités du Groupe de l'ensemble des obligations mises à leur charge aux termes desdites réglementations.

### Risques d'atteinte aux droits des tiers (contrefaçon des droits de propriété intellectuelle, atteinte aux droits de la personnalité)

Dans leur activité, les entités du Groupe peuvent être amenées à livrer des créations à leurs clients qui peuvent impliquer l'intervention de tiers (illustrateurs, graphistes, photographes, réalisateurs, mannequins, artistes, compositeurs, etc.). La contribution de ces tiers aux créations peut faire naître à leur profit des droits de la propriété intellectuelle (droits voisins du droit d'auteur, droit d'auteur, droit des marques, etc.) et/ou des droits de la personnalité.

Les entités du Groupe ont la responsabilité de s'assurer que leurs créations ne portent pas atteinte à ces droits de tiers et qu'elles disposent des cessions et/ou autorisations nécessaires à l'exploitation des créations envisagée par leurs clients. Les contrats conclus avec les clients garantissent généralement ces derniers contre les recours judiciaires engagés à ce titre.

Pour faire face à ce risque, la plupart des entités du Groupe concernées s'appuient sur des équipes spécialisées en charge de la gestion, de l'acquisition, de la vérification des droits. Ces équipes s'appuient sur les services juridiques du Groupe ou sur des conseils externes. Des programmes de formation peuvent être mis en place localement.

Dans tous les cas, qu'il s'agisse d'actions liées au non-respect de la réglementation ou à l'atteinte des droits incorporels, les dommages et intérêts ainsi que les frais encourus peuvent affecter les résultats du Groupe. En outre, ces actions sont susceptibles de nuire à l'image du Groupe.

### Risque lié au départ de dirigeants ou collaborateurs de Havas

Le succès du Groupe est lié pour une large part au talent et à l'implication de ses dirigeants et collaborateurs. Le départ de certains d'entre eux pourrait avoir un impact négatif sur les performances opérationnelles et affecter les résultats du Groupe.

Dans un environnement professionnel marqué par la mobilité, le Groupe développe une stratégie visant à conserver et attirer les meilleurs talents afin de limiter l'impact négatif des risques potentiels.

## 4.2. Risques liés aux litiges

### Litiges avec d'anciens dirigeants ou collaborateurs

Ces litiges sont également présentés à la note 5.2.31 des comptes consolidés.

1. Procédure relative à l'annulation des accords conclus entre la Société et M. Alain de Pouzilhac : le 11 décembre 2012, la cour d'appel de Paris, cour de renvoi, a confirmé le jugement du tribunal de grande instance de Paris du 27 juin 2009, mettant ainsi un terme définitif à la procédure.

Cette décision n'a entraîné aucune conséquence financière négative pour la Société.

2. Procédure relative à la rupture de son contrat de travail avec Havas SA par M. Alain Cayzac, celui-ci ayant considéré que les conditions d'exercice de sa clause de conscience étaient remplies.

La Société avait estimé, pour sa part, qu'il s'agissait d'une démission et ne lui avait pas versé les indemnités réclamées.

M. Alain Cayzac a saisi le Conseil de prud'hommes de Nanterre.

Aux termes d'une décision du 7 septembre 2012, le conseil de prud'hommes de Nanterre :

- a reconnu la validité de la clause de conscience et a condamné Havas SA à verser à M. Alain Cayzac les indemnités réclamées à ce titre ;
- a considéré qu'il n'y avait pas de licenciement sans cause réelle et sérieuse et a ainsi débouté M. Alain Cayzac de ses demandes à ce titre ;
- a condamné Havas SA au paiement de la rémunération variable au titre de l'année 2005.

La Société a interjeté appel de ce jugement.

Enfin, le Groupe avait porté plainte en 2007 auprès du Procureur de la République de Nanterre afin de dénoncer des faits qu'elle considère susceptibles de recevoir une qualification pénale. Le 15 novembre 2012, le tribunal de grande instance de Nanterre a prononcé la nullité de la procédure, cette décision y mettant un terme définitif.

Dans le cours normal de leurs activités, Havas SA et ses filiales sont parties à un certain nombre de procédures judiciaires, administratives ou arbitrales. Les charges susceptibles de résulter de ces procédures font l'objet de provisions dans la mesure où elles sont considérées comme probables et quantifiables. Les montants provisionnés à ce titre ont fait l'objet d'une appréciation du risque au cas par cas (voir note 5.2.15 aux états financiers consolidés).

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage actuellement en suspens, dont la Société pourrait être menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

### 4.3. Risques financiers

#### Risques de taux d'intérêt, de taux de change, de liquidité et de crédit

L'exposition du Groupe Havas aux risques de taux d'intérêt, de taux de change, de liquidité, et de crédit est décrite aux notes 5.2.14 "Dettes financières" et 5.2.30 "Politiques de gestion des risques financiers" aux comptes consolidés au 31 décembre 2012.

#### Autres risques financiers

##### La constatation de nouvelles charges de dépréciation des écarts d'acquisition pourrait avoir un impact négatif sur sa situation financière

Des montants significatifs sont inscrits au bilan du Groupe au titre des écarts d'acquisition liés aux sociétés acquises.

Les écarts d'acquisition sont affectés à chacune des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou chacun des groupes d'UGT susceptibles de bénéficier des synergies liées aux regroupements d'entreprises.

Une UGT est représentée par une agence ou un groupe d'agences ayant le même management et présentant ensemble à leurs clients des offres globales de services qui intègrent l'ensemble des métiers de la communication exercés par le Groupe.

Ils font l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an, et dès qu'il existe un indice de perte de valeur.

Le test de dépréciation est effectué en comparant la valeur comptable de chacune des UGT ou groupes d'UGT auxquels sont alloués des écarts d'acquisition à leur valeur recouvrable, cette dernière étant la valeur d'utilité. Dès lors que la valeur d'utilité est inférieure à la valeur comptable, une dépréciation est enregistrée au compte de résultat en affectant celle-ci en priorité aux écarts d'acquisition, puis aux autres immobilisations au prorata de leur valeur comptable.

La valeur d'utilité d'une UGT est déterminée selon la méthode du "Discounted Cash Flows" (DCF) par addition des flux de trésorerie actualisés attendus de l'UGT.

Les taux de croissance utilisés pour établir les projections au-delà des périodes couvertes par un budget dûment validé par la Direction sont, sauf cas exceptionnels, conformes aux prévisions du marché. Le taux d'actualisation retenu est déterminé par un expert indépendant, à partir du coût moyen pondéré du capital du secteur (WACC).

Par ailleurs, en complément des tests selon la méthode du DCF, des pré-tests sont réalisés afin de détecter en amont des risques de perte de valeur. Les pré-tests consistent à s'assurer que la valeur comptable des actifs et passifs de chaque UGT ou groupe d'UGT est inférieure à la valeur basée sur un multiple d'EBIT (*Earnings Before Interest and Taxes*). Le multiple est déterminé par un expert indépendant dont l'analyse prend en compte le risque de l'activité et les perspectives de croissance bénéficiaire d'un échantillon constitué des principaux concurrents.

Lors de la mise en œuvre de ces pré-tests, faute de pouvoir identifier des sociétés comparables cotées et exclusivement engagées sur les zones géographiques considérées, il n'a pas été possible d'affiner la détermination du multiple spécifique par zone géographique et par sous-métier.

Les hypothèses retenues pour déterminer les prévisions de flux de trésorerie pourraient ne pas se réaliser et conduire à constater des dépréciations qui impacteraient négativement la situation financière du Groupe.

Par ailleurs, compte tenu de la relative stabilisation de la crise de la dette souveraine de certains pays européens, le taux d'actualisation de ces flux est maintenu à un niveau élevé, risquant, même en cas de flux de trésorerie futurs satisfaisants, de conduire à des dépréciations d'écarts d'acquisition si la situation perdurait. En 2012, le Groupe a constaté 2,8 millions d'euros de dépréciation comparés à 3,0 millions d'euros en 2011 et 2,9 millions d'euros en 2010 (cf. notes 5.2.3 et 5.2.23 aux comptes consolidés).

##### La Société pourrait être amenée à décaisser un montant important si des clauses de conscience étaient exercées

À la suite de la nomination de Fernando Rodés Vilà en tant que Directeur Général de la société Havas SA, et de la fin de son mandat de Directeur Général de Media Planning Group SA, les clauses de conscience liées à ses fonctions de Directeur Général de Media Planning Group SA étaient caduques depuis le 28 mai 2007. Sa démission du poste de Directeur Général de Havas SA en 2011 n'a pas affecté les clauses liées au changement significatif de l'actionnariat de Media Planning Group SA, lesquelles demeurent valides à la date du 31 décembre 2012 pour trois managers.

Ces clauses prévoient des indemnités égales à celles dues en cas de licenciement. Dans le cas où elles seraient toutes exercées, le montant total des indemnités serait de 7,5 millions d'euros.

##### Risque lié aux engagements de rachat auprès des minoritaires

Lors de l'acquisition de participations majoritaires dans des sociétés, Havas met généralement en place des contrats prévoyant le rachat des actions des minoritaires (cf. le chapitre 10 du présent document de référence et la note 5.2.13 aux comptes consolidés). La valorisation de ces contrats est déterminée en appliquant la formule de prix aux données financières les plus récentes, soit, le plus généralement, les données réelles 2011 et 2012, et les données budgétaires 2013 pour les engagements de rachat des actions des minoritaires conclus avant 2010. Pour les engagements conclus à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, le Groupe se base sur un business plan et la date probable de rachat pour déterminer les engagements de rachats des actions des minoritaires par application de la formule contractuelle. Les flux futurs sont ensuite actualisés au 31 décembre 2012.

Si les résultats effectivement réalisés par les sociétés concernées au cours des exercices précédant l'exercice de la clause de rachat s'avéraient supérieurs aux données utilisées, Havas aurait à ajuster à la hausse des montants actuellement provisionnés.

Ces engagements sont détaillés dans la partie 10 "Trésorerie et capitaux" et la note 5.2.13 "Dettes liées aux rachats de minoritaires et compléments de prix" aux comptes consolidés.

##### Limite du contrôle interne

Compte tenu de la multiplicité des entités juridiques composant le Groupe, le plus généralement de taille réduite ou opérant dans des régions éloignées, la mise en place et le maintien de procédures fiables et homogènes peuvent se révéler parfois difficiles à mettre en œuvre et à contrôler.

Le Groupe a conscience que ces procédures de contrôle interne ne peuvent garantir totalement que les objectifs de la Société seront atteints, en particulier ceux relatifs à la sauvegarde et à la protection des actifs, et par conséquent reste particulièrement vigilant en matière de risque de fraude et de détournements.

En cas de défaillance des contrôles préventifs, les Directions financières des réseaux ont la responsabilité d'informer immédiatement la Direction Financière du Groupe. Elles doivent, par ailleurs, lancer immédiatement les investigations nécessaires afin d'en déterminer rapidement l'amplitude financière et les causes afin de modifier le cas échéant les procédures défaillantes.

#### **4.4. Couverture des risques – Assurances**

Le Groupe Havas conduit une politique d'assurance et de gestion centralisée des risques dans l'intérêt de l'ensemble des sociétés du Groupe et de leur personnel.

Pour répondre aux principaux risques, le Groupe Havas met en place des programmes d'assurances internationaux qui intègrent la quasi-totalité des filiales du Groupe.

Ces programmes d'assurances couvrent les risques :

- de dommages et de perte d'exploitation ;
- de fraude et de malveillance ;
- de responsabilité civile et professionnelle des agences ;
- de responsabilité civile des mandataires sociaux ;
- de l'*Employment Practices Liability* (Rapports sociaux).

Les programmes d'assurances sont souscrits auprès d'assureurs et de réassureurs internationaux de premier plan (Axa, AIG, Zurich, XL, HCC), et les pleins de garantie en vigueur sont conformes à ceux disponibles sur le marché et adéquats à l'exposition aux risques des sociétés du Groupe (risques variables en fonction du type d'activité et du pays).

Les niveaux de couverture et de franchise de chacun de ces contrats sont négociés et révisés annuellement avec l'assistance de courtiers, en fonction de l'évolution de la sinistralité, des risques gérés par le Groupe et du marché de l'assurance et de la réassurance.

Le coût de la couverture des risques "Assurance" s'élève à 2,8 millions d'euros hors taxes et hors commissions des courtiers.

## **5. Informations concernant l'émetteur**

### **5.1. Histoire et évolution de la Société**

#### **5.1.1. Raison sociale**

"Havas"

#### **5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement**

Numéro RCS : 335 480 265 RCS Nanterre

#### **5.1.3. Constitution et durée**

La Société a été constituée le 12 juillet 1900, étant précisé que cette date de constitution est celle de la Société avec laquelle Havas SA a été fusionnée en 1982 et que l'exploitation des activités actuelles de Havas a commencé en 1968, ainsi qu'il est précisé au paragraphe 5.1.5 du présent document de référence.

La date d'expiration de la Société est fixée au 12 juillet 2050, sauf cas de prorogation ou de dissolution anticipée.

#### **5.1.4. Siège social et coordonnées**

**Jusqu'au 27 janvier 2012**

2, allée de Longchamp – 92150 Suresnes, France

**Depuis le 27 janvier 2012**

29-30, quai de Dion-Bouton – 92800 Puteaux, France

Tél. : 01 58 47 80 00

Le pays d'origine de la Société est la France ; la Société est soumise au droit français ; sa forme juridique est celle de la société anonyme régie par les articles L. 210-1 et suivants du Code de commerce.

#### **5.1.5. Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur**

D'après la publication AdAge du 24 décembre 2012, Havas est le 6<sup>e</sup> groupe mondial dans le secteur de la publicité et du conseil en communication, ses principaux concurrents étant WPP, Omnicom, Publicis, Interpublic, Dentsu et Aegis.

Havas est le nom du fondateur de la première agence de presse créée en France en 1835, Charles-Louis Havas.

En 1968, le département de conseil en publicité Havas Conseil a pris la forme d'une société anonyme. Cette Société a rapidement accru son domaine d'activité et est devenue, en 1975, sous la dénomination Eurocom, la holding d'un Groupe réunissant des filiales spécialisées dans les divers métiers du secteur de la communication.

Depuis les années 1970, le Groupe n'a cessé de se développer dans le conseil en communication et l'achat d'espace, tant en France qu'à l'étranger, en élargissant ses activités à tous les domaines de la communication ainsi qu'aux nouvelles technologies de communication.

À compter de 1982, Havas devient un Groupe coté à la Bourse de Paris (Euronext Paris).

Les grandes étapes ayant marqué sa stratégie de développement sont les suivantes :

**1991.** Eurocom prend le contrôle du groupe publicitaire français RSCG, ce qui permet la création du réseau publicitaire Euro RSCG Worldwide.

**1996.** La Société prend pour dénomination Havas Advertising et crée quatre divisions, dont la principale est le réseau mondial Euro RSCG et dont le siège est installé à New York en 1997.

**1999.** La naissance du réseau Media Planning Group résulte de la fusion entre Médiapolis, pôle média de Havas, et Media Planning, société espagnole spécialisée dans l'achat d'espace et le conseil média. La participation de Havas dans le Groupe Media Planning Group, initialement de 45 % du capital, a été portée à 100 % en mai 2001.

Avec Media Planning Group, Havas propose une large gamme d'expertise média dans les principaux pays.

**2000.** Havas lance une offre publique pour acheter la Société Snyder Communications, Inc. À cette occasion, Havas cote des *American Depositary Shares* (ADSs) sur le Nasdaq National Market System.

**1998-2001.** Havas adopte une stratégie d'acquisition pour se renforcer sur certains marchés mondiaux. Outre Media Planning Group et Snyder, le Groupe a ainsi fait l'acquisition d'une centaine d'agences spécialisées en Amérique, en Europe et en Asie-Pacifique.

**2002.** La Société abandonne la dénomination sociale Havas Advertising pour la dénomination sociale Havas par décision de ses actionnaires votée lors de l'Assemblée Générale Annuelle du 23 mai 2002.

**2003.** Le Groupe a procédé, au sein de ses structures régionales, à une restructuration et réorganisation du Groupe autour de trois divisions : Euro RSCG Worldwide, renforcé en tant que réseau mondial de Havas en vue de développer encore plus fortement la communication intégrée ; Media Planning Group, réseau mondial de Havas dans l'expertise médias en publicité traditionnelle et service marketing, continue à se développer pour ses clients directs et ceux d'Euro RSCG Worldwide et Arnold Worldwide Partners, qui concentre ses efforts de développement aux États-Unis.

**2004.** En juillet, le Groupe Bolloré entre dans le capital de la Société.

En octobre, la Société réalise une augmentation de capital pour un montant de 404 millions d'euros.

**2006.** Est une année de transition marquée par un changement important de l'équipe de management de Havas.

**2006.** La Société demande qu'il soit mis fin à la cotation des ADS Havas sur le NASDAQ. Cette cotation prend fin à la date du 7 juillet 2006, à l'ouverture du marché. Parallèlement, Havas met fin à son programme *American Depositary Receipt* (ADR) à la date du 28 juillet 2006.

Le 10 octobre 2006, la Société a notifié à la *Securities and Exchange Commission* (SEC) la suspension volontaire de son enregistrement sous le *Securities and Exchange Act* de 1934. Cet enregistrement a pris fin le 7 décembre 2007.

**2007.** Le réseau Media Planning Group se développe sous la marque Havas Media.

**2009.** Au début de l'année, le Groupe a adopté, dans ses différentes régions, une organisation en deux Business Units, Havas Worldwide et Havas Media, afin de favoriser les synergies et renforcer davantage le positionnement de Havas en tant que Groupe le plus intégré du secteur.

En effet, à l'image de Havas Media précédemment réorganisé, Havas Worldwide intègre toutes les agences de publicité, services marketing et design. Il fédère notamment la globalité des agences du réseau Euro RSCG ainsi que les agences indépendantes : Arnold (Boston, New York, Washington, Londres et Milan), H et W&Cie (Paris), Palm (Montréal) et Data Communiqué (New Jersey).

Le 28 octobre 2009, Havas a lancé avec succès une émission obligataire d'un montant total de 350 millions d'euros à cinq ans (échéance novembre 2014) avec un coupon annuel de 5,50 %.

Le 26 novembre 2009, Havas lance la première agence de production audiovisuelle : Havas Productions.

Le 4 décembre 2009, Havas crée Havas Event, l'agence de communication événementielle du Groupe en France.

**2010.** Havas a poursuivi sa politique d'acquisition ciblée et de start-up basée sur des partenariats locaux :

- dans le digital avec Acmic en Inde (accord finalisé début 2011), Congruent aux États-Unis et Project House en Turquie ;
- dans les relations publiques : avec l'acquisition de Porda à Hong Kong, Havas renforce sa position de leader dans les relations publiques financières mondiales ;
- sur les marchés émergents : en Russie (en partenariat avec ADV).

**2011.** En mars 2011, le Conseil d'Administration a nommé David Jones Directeur Général du Groupe.

Le microréseau Arnold a poursuivi son développement et a renforcé sa présence aux Pays-Bas, en Australie, au Royaume-Uni et en Chine. Havas a continué à poursuivre sa politique d'acquisition et de start-up avec : l'acquisition de Siren-Communication, le lancement des startup BETC London, Camp+King et SocialCraft LLC dont le nom commercial est Socialistic, ainsi que l'acquisition de l'agence australienne Host et sa consœur One Green Bean. MPG a lancé en Asie sa marque de marketing mobile Mobext et plus particulièrement en Chine, en Indonésie et aux Philippines. Mobext est actuellement présent dans huit marchés au niveau mondial.

Le Groupe a acquis son nouveau siège social à Puteaux en 2011 et s'y est installé en janvier 2012.

**2012.** Le 23 mars 2012, Havas SA a annoncé le dépôt d'un projet d'offre publique de rachat de ses propres actions (OPRA) et d'un projet d'offre publique d'achat simplifiée des bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables émis en 2006 (BSAAR 2006) (OPAS). Les deux offres ont rencontré un vif succès.

En août 2012, sur proposition de David Jones, le Conseil d'Administration a nommé Monsieur Yannick Bolloré Directeur Général Délégué. La Direction Générale de Havas est donc désormais assurée par Messieurs David Jones Directeur Général, Yannick Bolloré et Hervé Philippe Directeurs Généraux Délégués.

En septembre, Havas a rebaptisé son réseau Euro RSCG Worldwide en "Havas Worldwide" pour souligner sa structure intégrée unique. Toutes les agences Euro RSCG ont été renommées Havas Worldwide (316 bureaux dans 75 pays, y compris les marques Euro RSCG, Euro RSCG Life, Euro RSCG 4D et Euro RSCG WW PR) et font désormais partie de la division Havas Creative Group.

À la fin de 2012, Havas a entamé une nouvelle étape dans sa stratégie d'intégration en créant "Havas Media Group". Cette nouvelle marque ombrelle intègre l'ensemble des agences médias globales de Havas, qui comprennent désormais Havas Media (actif sur 126 marchés et au sein duquel MPG et Media Contacts seront fusionnés et renommés) ainsi qu'Arena Media (actif sur 13 marchés).

Tout au long de l'année Havas a continué à poursuivre sa politique d'acquisition et de start-up en 2012 avec : l'acquisition d'une participation majoritaire dans Victors & Spoils, première agence créative mondiale basée sur les principes du "crowdsourcing" ; l'acquisition d'ignition, agence de marketing événementiel primée et indépendante, présente aux États-Unis, à Londres et à Moscou ; le lancement aux Philippines de la première agence média full-service, Havas Media Ortega ; l'acquisition d'une participation majoritaire dans Creative Lynx (maintenant Havas Lynx), agence digitale en communication santé et bien-être ; une participation majoritaire dans Boondoggle, la plus grande agence numérique intégrée indépendante du Benelux.

En janvier 2013, Havas a nommé Andrew Benett Directeur Général de Havas Worldwide et Robert LePlae CEO Monde d'Arnold Worldwide.

## 5.2. Investissements

La stratégie de Havas, en termes d'investissements, consiste à renforcer ses réseaux de communication intégrée et d'expertise média, en s'appuyant sur l'extension géographique ainsi que sur le développement des services offerts par les différentes agences. Le montant payé lié aux acquisitions de nouvelles sociétés, incluant les coûts d'acquisition, s'élève à environ 27 millions d'euros en 2012 pour neuf acquisitions et quatre prises de participations minoritaires dans des entités non consolidées, à environ 13 millions d'euros en 2011 pour quatre acquisitions et à environ 8 millions d'euros en 2010 pour cinq acquisitions. Par ailleurs, le Groupe avait acquis en octobre 2011 son nouveau siège social pour un montant d'environ 159 millions d'euros, y compris coûts d'acquisition. Ces acquisitions ont été financées sur la base de la capacité d'autofinancement du Groupe Havas. La Société n'a pas souscrit de nouveaux engagements fermes significatifs en matière d'investissements.

## 6. Aperçu des activités

### 6.1. Principales activités

#### 6.1.1. Nature des activités

La fragmentation du paysage médiatique, la multiplication des canaux de communication, l'utilisation croissante d'Internet et des réseaux sociaux, l'explosion de la numérisation favorisant la convergence des médias ont transformé le monde de la communication et modifié les habitudes de consommation des médias.

Le Groupe Havas a accompagné cette mutation en adaptant son organisation aux nouveaux besoins de la communication. Pour faire face à ces nouveaux enjeux et plutôt que d'isoler le numérique dans un silo, le Groupe a décidé de le mettre au cœur de tous ses métiers qui sont les suivants :

- Brand strategy, consulting, publicité et brand content ;
- Communication corporate, financière et ressources humaines ;
- Marketing direct, relationnel, promotionnel et interactif ;
- Événementiel, Design ;
- Marketing sportif ;
- Communication santé ;
- Expertise média (media planning et achat d'espace).

Dans un monde de la communication en constante évolution, la flexibilité et la clarté de l'offre sont essentielles. La taille et l'organisation de Havas, dans ses différentes régions autour de deux Business Units, Havas Creative Group et Havas Media Group, représentent un atout.

Havas Creative Group comprend le réseau Havas Worldwide (anciennement Euro RSCG), le microréseau Arnold Worldwide ainsi que des agences à forte identité locale : H et W&Cie en France, Cake en Grande-Bretagne et aux États-Unis, Data Communiqué et Adrenaline aux États-Unis.

Havas Media Group comprend les réseaux Havas Media, Arena Media et Havas Sports & Entertainment.



### 6.1.2. Marché et tendances <sup>(1)</sup>

L'année 2012 a confirmé le retour de la croissance du marché publicitaire mondial en s'établissant à 497 milliards de dollars (USD), soit une hausse de 3,3 % par rapport à 2011. Ces bons chiffres s'expliquent notamment par les dépenses de communication occasionnées par les grands événements sportifs et politiques qui ont marqué cette année.

Selon Zénith Optimédia, la reprise du marché publicitaire va s'accélérer dans les trois années à venir avec une prévision de croissance de 4,1 % pour 2013 et 5,6 % en 2015. Tirée par les marchés émergents, la dépense publicitaire devrait atteindre 518 milliards de dollars (USD) en 2013. Ces marchés en expansion devraient représenter 61 % de la croissance des dépenses publicitaires mondiales entre 2012 et 2015.

Toujours selon Zénith Optimédia, la lente reprise de l'économie américaine permet de compenser légèrement les difficultés des pays européens, ce qui laisse à penser que le taux de croissance des pays développés s'établira aux alentours de 2 %. Malgré un léger ralentissement de leur croissance dû notamment à la fragilité de la situation européenne et la baisse de ses importations, les pays émergents devraient voir leur croissance s'établir autour d'une moyenne de 8 %.

Le marché mondial des dépenses publicitaires par zone géographique était estimé pour 2012 à 497 milliards de dollars (USD) se répartissant comme suit :

#### Par zone géographique <sup>(1)</sup>

(en millions de dollars US)	2012	2013
Amérique du Nord	171 937	177 897
Europe de l'Ouest	106 815	107 066
Asie-Pacifique	140 151	147 912
Europe centrale et orientale	26 716	28 367
Amérique latine	37 991	41 780
Afrique du Nord et Moyen-Orient	4 198	4 313
Reste du Monde	9 505	10 332
<b>Monde</b>	<b>497 312</b>	<b>517 668</b>

#### Croissance prospective des dépenses publicitaires par blocs régionaux

	Croissance % (2013 vs 2012)
Eurozone périphérique	- 4,0
Europe du Nord et centrale	0,8
Japon	1,4
Moyen-Orient et Afrique du Nord	2,8
Amérique du Nord	3,5
Asie développée	4,0
Asie en développement	9,9
Amérique latine	10,2
Europe de l'Est et Asie centrale	11,7

La crise des pays périphériques de la zone euro se fera ressentir sur le marché publicitaire avec une baisse des dépenses de 4 % tandis que les autres pays de la zone euro devraient enregistrer une légère hausse des dépenses publicitaires de 0,8 %, confirmant ainsi ses difficultés économiques et le risque persistant de détérioration de la zone euro à court terme. Les difficultés économiques japonaises devraient également se faire sentir dans les dépenses publicitaires. L'Amérique du Nord devrait confirmer sa reprise avec une croissance de 3,5 % des dépenses et rester ainsi le premier marché publicitaire mondial. Par contraste, l'Europe de l'Est et l'Asie centrale connaîtront les hausses de dépenses les plus fortes avec un taux de croissance supérieur à 10 %. L'Asie sera la zone

qui connaîtra la croissance des dépenses publicitaires la plus forte avec un taux cumulé de 13,9 %.

Le marché mondial des dépenses publicitaires par média était estimé pour 2012 à 491 milliards de dollars (USD) se répartissant comme suit :

#### Par média <sup>(1)</sup>

Part des dépenses publicitaires (en %)	2012	2013
Journaux	18,9	17,8
Magazines	8,8	8,3
Télévision	40,2	40,1
Radio	7,0	6,9
Cinéma	0,6	0,5
Affichage	6,6	6,5
Internet	18,0	19,8

Dépenses publicitaires (en millions de dollars US)	2012	2013
Journaux	93 176	91 320
Magazines	43 234	42 341
Télévision	197 645	205 505
Radio	34 296	35 246
Cinéma	2 746	2 769
Affichage	32 288	33 235
Internet	88 573	101 468
<b>Total</b>	<b>491 958 (*)</b>	<b>511 882</b>

(\*) Ce chiffre diffère de celui utilisé dans la ventilation par zone géographique car ce dernier prend en compte les dépenses publicitaires de certains pays dont les dépenses publicitaires ne peuvent pas être ventilées par média.

Les dépenses publicitaires devraient se stabiliser ou légèrement augmenter dans tous les médias à l'exception de la presse. La télévision reste le premier média du secteur avec une part de marché de 40 %, devant la Presse (30 %) et Internet qui avoisinerait les 20 %. Ce dernier secteur reste celui qui connaît la plus forte croissance avec un taux de 15 % entre 2012 et 2015, poussé par la demande en vidéos et contenus en partage sur les réseaux sociaux. Cette évolution se fait au détriment des supports papiers dont la part dans les dépenses publicitaires devrait décroître de 1 % par an jusqu'en 2015.

La part d'Internet dans les dépenses publicitaires devrait dépasser les supports papiers en 2013 et ainsi contribuer à 59 % de la croissance total du marché.

Il est à noter que le revenu des groupes de conseil en communication est de moins en moins corrélé au marché des dépenses publicitaires médias. D'une part, le revenu des agences est structuré davantage en honoraires qu'en commissions (pourcentage) sur l'investissement média (à l'exception du métier d'achat d'espace qui reste généralement à la commission). Les honoraires sont par nature plus stables (à la hausse comme à la baisse) que les commissions directement assises sur l'investissement média. D'autre part, une partie grandissante du revenu des groupes de conseil en communication est désormais réalisée en hors média.

#### Havas sur son marché

Parmi les groupes de conseil en communication, Havas se classe au 6<sup>e</sup> rang mondial avec un revenu de 1 778 millions d'euros en 2012 (source : communiqués de presse sur les résultats 2012 des principaux concurrents). Ses principaux concurrents sont WPP, Omnicom, Publicis, Interpublic, Dentsu et Aegis.

(1) Toutes les données du marché figurant dans cette partie sont issues du communiqué de presse de Zénith Optimédia de décembre 2012.

Les marchés de Havas sont les suivants :

(en pourcentage du revenu 2012)

France	19 %
Europe (hors France et Grande-Bretagne)	20 %
Grande-Bretagne	11 %
Amérique du Nord	33 %
Asie-Pacifique et Afrique	7 %
Amérique latine	10 %

Le revenu par client reste bien réparti, le premier client du Groupe représente 3 % du revenu et ses dix premiers clients comptent pour 20 % de son revenu.

### 6.1.3. Stratégie

**David Jones, Global CEO de Havas qui a succédé à Fernando Rodés en mars 2011, a mis en œuvre un plan stratégique pour le Groupe qui couvre les années 2012 à 2015.**

**Ce plan s'articule sur les principaux points suivants :**

#### La nouvelle mission de Havas

*To be the world's best company at connecting BRANDS with PEOPLE using CREATIVITY, MEDIA and TECHNOLOGY* (devenir le n° 1 à connecter les MARQUES avec les PERSONNES en utilisant : CRÉATIVITÉ, MÉDIA et TECHNOLOGIE).

#### Croissance externe

Disposant d'une des structures financières les plus solides du secteur, le Groupe poursuivra une stratégie d'acquisition patiente, rigoureuse et diversifiée visant à maximiser la création de valeur pour les actionnaires de Havas. Les cibles privilégiées seront des agences qui se distingueront par leur esprit d'avant-garde et leur capacité à innover afin d'anticiper les besoins des clients, dans une période d'évolution rapide du secteur de la communication.

#### Un Groupe encore plus intégré

Dans l'objectif de renforcer l'intégration de Havas, la structure du Groupe a été simplifiée et comprend désormais deux divisions : Havas Creative Group et Havas Media Group. La marque Euro RSCG a été remplacée par la marque unique Havas Worldwide à compter du 24 septembre 2012, et la marque MPG a été rebaptisée Havas Media en janvier 2013.

#### Digitalisation

Havas continuera à mettre l'accent sur le digital pour consolider sa position de leader dans ce domaine. Pour plus de clarté, Havas a créé la marque ombrelle "Havas Digital Group" afin de réunir toutes les entités numériques sous une marque commerciale sans pour autant créer une division opérationnelle. Au contraire, Havas restera fidèle à sa stratégie d'origine et continuera de placer le digital au cœur de toutes les agences créatives et médias partout dans le monde. Sans acquisition significative dans ce domaine, Havas est devenu le Groupe avec le plus haut niveau d'intégration du digital.

#### Développement des marques globales

Développer et accompagner les marques internationales restera pour Havas un enjeu prioritaire. Cette approche, déjà engagée par le Groupe, a permis à Havas Worldwide d'être classé n° 1 par AdAge au titre du plus grand nombre de clients internationaux depuis cinq années consécutives et à Havas Media d'être classé n° 3 au même titre. Havas souhaite conserver cette avance et l'accentuer en continuant à mettre créativité et innovation au centre de sa stratégie de conquête commerciale.

#### Intégration Création-Média

Pour renforcer l'intégration Création-Média plusieurs mesures seront prises : la rationalisation de la structure du Groupe et de l'utilisation de ses marques, la mise en place d'entités conjointes, de plates-formes partagées, de co-location et de modalités "d'incentive". Certaines d'entre elles ont déjà été appliquées : les agences créatives et médias parisiennes ont été réunies dans le nouveau siège de Havas à Puteaux, cette initiative

sera répétée à New York en avril 2013 et dans les principaux marchés où le Groupe est présent.

#### Efficacité structurelle et opérationnelle

Plusieurs démarches en ce sens ont été entreprises par le Groupe en France, telles que la rationalisation des sociétés holding, la politique de réduction des coûts de ces structures ainsi que des synergies immobilières. Ces mesures se poursuivront et seront étendues aux autres marchés clés du Groupe.

#### Les talents

L'année 2012 a vu des talents reconnus partout dans le monde rejoindre les agences du Groupe. La recherche constante des meilleurs talents demeurera essentielle pour Havas qui a mis en place un plan innovant pour continuer à les attirer et les intéresser.

#### Responsabilité sociale et sociétale

Le Groupe continuera à intégrer les enjeux de la responsabilité sociale et sociétale au cœur de ses métiers et de sa stratégie qui encourage les agences à utiliser la force des idées créatives pour amener des changements positifs au niveau social et sociétal.

Grâce à l'étude "Meaningful Brands" de Havas Media régulièrement actualisée, Havas est le seul Groupe qui propose une analyse globale structurée et détaillée permettant de relier les marques aux facteurs de bien-être et de qualité de vie de leurs consommateurs.

Havas a démontré son engagement en créant la plateforme mondiale One Young World (organisme sans but lucratif) en 2010. Cet événement annuel qui met à disposition de jeunes talents une plateforme les aidant à réaliser leurs projets, s'est tenu pour la troisième fois à Pittsburgh en octobre dernier et a rassemblé près de 1 300 délégués venus de 183 pays. La quatrième édition se tiendra à Johannesburg (Afrique du Sud) en octobre 2013.

La création des Social Business Idea™ témoigne également de la stratégie du Groupe dans ce domaine.

En 2012, l'engagement sociétal du Groupe c'est aussi une centaine de travaux réalisés en pro-bono pour le compte d'associations, d'ONG et Havas compte poursuivre ces efforts.

Ce plan stratégique vise à créer de la valeur pour les actionnaires du Groupe, grâce à l'amélioration de ses performances et à la poursuite de son développement, pour ses clients qui bénéficieront d'une offre fortement innovante et pour ses collaborateurs qui pourront évoluer dans un environnement dynamique, stimulant et entrepreneurial.

### 6.1.4. Nouvelles activités

Néant.

## 6.2. Organisation opérationnelle

La présentation du Groupe sous forme de régions permet une analyse et une comparabilité des performances pérennes dans le temps. L'organisation interne qui s'appuie sur ces différentes régions a évolué au cours des dernières années en fonction de la croissance des différentes activités et de la volonté de favoriser les synergies. Ainsi, certaines agences, indépendantes, ou fédérées dans des réseaux spécifiques ont été progressivement rapprochées des principales Business Units que sont actuellement Havas Creative Group et Havas Media Group.

### 6.2.1. Principaux marchés

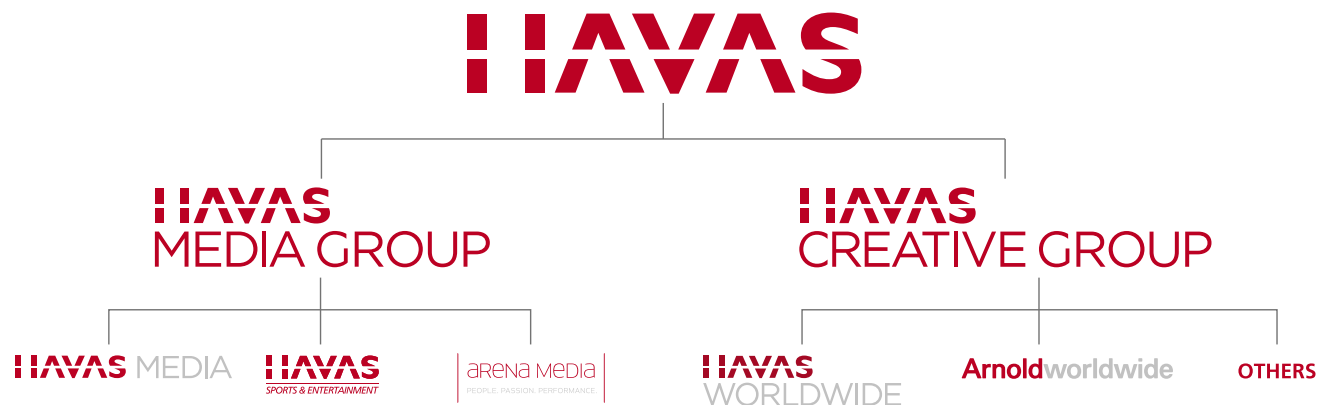
France	19 %
Europe (hors France et Grande-Bretagne)	20 %
Grande-Bretagne	11 %
Amérique du Nord	33 %
Asie-Pacifique et Afrique	7 %
Amérique latine	10 %

## Revenu du Groupe par division

Le revenu 2012 du Groupe se répartit ainsi :

Havas Creative Group	65 %
Havas Media Group	35 %

## Structure opérationnelle du Groupe



### 6.2.2. Havas Creative Group

Havas Creative Group est l'une des deux principales marques de Havas (avec Havas Media Group). Cette division englobe le réseau Havas Worldwide (précédemment connu sous le nom de Euro RSCG Worldwide), le microréseau Arnold Worldwide (16 agences dans 15 pays sur cinq continents) ainsi que des agences de communication telles que W&Cie, Leg, HPS, Cake, Data Communiqué, Adrenaline, Havas Design+, Field Research, Conran, The Maitland Consultancy, Abernathy MacGregor, Groupe Vale, Z+ Comunicacao, Stareast Communications, The Red Agency, Dream Studios, All Response Media, Socialistic, Porda, Host, One Green Bean, Strat Farm, Victors & Spoils, Boondoggle et Havas Lynx.

### 6.2.3. Havas Worldwide

Au mois de septembre 2012, les 316 bureaux d'Euro RSCG Worldwide – présents dans 75 pays – ont été renommés "Havas Worldwide". Avec ce changement de nom et le rassemblement des agences médias et création à Paris et à New York, Havas a pour objectif de renforcer un de ses atouts majeurs : être le Groupe de communication le plus intégré du secteur avec une structure simplifiée qui assure à ses clients une offre associant excellence créative, expertise digitale, agilité et innovation.

Les succès remportés cette année par Havas Worldwide confirment la pertinence de ce modèle. Le réseau vient d'achever une très bonne année, avec une série de conquêtes de clients prestigieux au cours du deuxième semestre : l'activité mondiale "data" pour Unilever, l'activité numérique globale d'Intel Asus, la Banque Centrale Européenne, le budget mondial de Louis Vuitton, le budget mondial de Berluti, le CRM et eCRM pour Citibank et La Poste en France, parmi d'autres.

#### 6.2.3.1. Digital et médias sociaux au cœur du modèle

Le numérique est un élément central et fondamental de la stratégie. Le modèle qui place le digital au cœur de toutes les activités de Havas Worldwide au lieu de le cloisonner a permis à ses agences d'engranger de nouveaux succès commerciaux en 2012 et de s'imposer au niveau mondial face à des *pure-players* numériques.

Au début de l'année, Havas a emménagé dans son nouveau siège de Puteaux appelé "Havas Village". L'objectif était de construire un ensemble totalement intégré, mêlant transversalité, expertise stratégique et excellence créative au service des marques. Plus d'une quarantaine d'expertises de la communication y sont réunies pour constituer une offre sans équivalent sur le marché européen.

Cette organisation sera également mise en application à New York où, dès le mois d'avril, les diverses agences Havas se regrouperont au sein d'un seul immeuble.

#### 6.2.3.2. Le Réseau mondial

En 2012, Havas Worldwide a procédé à des acquisitions ciblées sur ses marchés clés, renforçant ainsi les ressources numériques, technologiques et créatives du Groupe. 2012 a été une année de croissance et de succès, tout particulièrement en Amérique latine où les recettes numériques ont augmenté de 70 %.

Parmi ces acquisitions, on peut citer **Victors & Spoils**, la première et plus grande agence publicitaire mondiale établie sur les principes du "crowd-sourcing". Cette acquisition apporte au Groupe une technologie et une expertise commerciale uniques, déjà adoptées par quelques-uns des principaux annonceurs mondiaux : Chipotle, Coca-Cola, Converse, Crocs, Discovery Channel, Dish, GAP, General Mills, Harley Davidson, Levi's, Mercedes Benz, Oakley, PayPal, Smartwool, Smashburger, Unilever, Virgin America, WD-40, etc.

À souligner aussi l'acquisition de **Creative Lynx** (désormais Havas Lynx), la principale agence de communication numérique santé en Europe qui renforce la position du Groupe dans ce secteur, ainsi que celle de **Boondoggle**, actuellement la plus importante agence numérique indépendante pleinement intégrée du Benelux. Cette dernière acquisition a permis de renforcer le leadership numérique de Havas, devenant ainsi l'une des trois premières agences de cette région.

Avec le lancement de la start-up BETC Londres, le rayonnement de **BETC**, l'agence du réseau Havas Worldwide la plus primée au monde, a été étendu. La marque BETC a vocation à être développée pour devenir ainsi un microréseau.

#### 6.2.3.3. Responsabilité sociale

En 2012, Havas Worldwide a une fois de plus confirmé sa position de leader en matière de responsabilité sociale d'entreprise.

Le livre de David Jones "*Who Cares Wins: Why good business is better business*" a été lancé au Royaume-Uni à la fin 2011, suivi en 2012 par des éditions aux États-Unis, en Chine, en Corée, au Japon, au Brésil et en France (où il a été publié sous le titre "*On a tous à y gagner*"). Ce livre a été soutenu par David Cameron, le Premier Ministre britannique, par le CEO d'Unilever Paul Polman, le CEO d'Heineken Jean-François Van Boxmeer, par Arianna Huffington, par le CO Monde de Facebook

Sheryl Sandberg, ainsi que par l'archevêque Desmond Tutu, pour n'en citer que quelques-uns.

Les valeurs et les pratiques défendues dans ce livre sont exactement celles que les agences de Havas Worldwide ont placées au cœur de leur approche du monde des affaires. **One Young World**, l'initiative du réseau et plus largement du Groupe Havas en matière de responsabilité sociale, a connu une nouvelle année de succès. Son troisième sommet annuel s'est tenu à Pittsburgh, en Pennsylvanie ; s'y sont retrouvés quelque 1 300 jeunes leaders issus de 182 pays, ainsi que plusieurs conseillers de renommée mondiale, dont Kofi Annan, l'ex-Secrétaire Général des Nations Unies, Bill Clinton, le Nobel de la Paix Muhammad Yunus, le fondateur de Twitter Jack Dorsey, le musicien et activiste Bob Geldof, le CEO de Barclays, Antony Jenkins, celui d'Unilever Paul Polman et Jamie Oliver, le célèbre cuisinier et activiste.

#### 6.2.3.4. Talents

Havas Worldwide maintient son plein engagement en faveur de l'innovation en recrutant les meilleurs talents et en promouvant les plus brillants en interne. Au cours des derniers mois, (pour maintenir la dynamique engagée) d'importantes nominations ont été annoncées. La principale d'entre elles concerne Andrew Benett, l'ancien CEO d'Arnold Worldwide, qui a été nommé au mois de janvier au poste de Directeur Général de Havas Worldwide. Il rapporte à David Jones, qui reste CEO Monde du réseau Havas Worldwide. Robert LePlae, l'ancien Président d'Arnold, remplace Benett au poste de CEO.

Matt Weiss a été nommé Directeur Marketing Monde de Havas Worldwide, après que Naomi Troni, l'ancienne Directrice Marketing Monde, ait été promue Directrice Générale Havas Worldwide Asie du Sud-Est. Matt Howell, en étant nommé Directeur digital Havas Creative Group, élargit ses responsabilités actuelles au sein des réseaux Arnold et Havas Worldwide. Sarita Bhatt, ancienne Directrice des plateformes sociales de l'agence de New York, a été promue Directrice de la Stratégie mondiale en janvier 2013, portant ainsi son expertise numérique et sociale à un niveau global.

L'année 2012 a été marquée par d'autres embauches de premier plan : John Winsor, Directeur Général et fondateur de Victors & Spoils, assurera la direction de l'Innovation au niveau Groupe ; Alex Carr devient Directeur Général de Havas Worldwide à Sydney ; Agathe Bousquet, Présidente Directrice Générale de Havas Worldwide Paris ; Tyler DeAngelo, Directeur de la création à Chicago ; Paul Marobella, Président de Havas Discovery ; Dalton Dorne, Directeur Marketing de Havas PR ; Jenny To, Directrice Générale de Havas Worldwide Hong Kong ; Oliver Czok, Directeur Général Digital en Europe ; James Lou, VPE et Responsable Stratégie, Havas Worldwide Amérique et Co-Directeur Stratégie, avec Tom Morton, de Havas Worldwide Amérique du Nord ; tandis que Barbara Jewell, est promue DRH chez Havas Worldwide New York.

#### 6.2.4. Arnold Worldwide

Arnold Worldwide est le microréseau de la Division Havas Creative. Ses agences installées dans les marchés clés dans le monde, proposent des stratégies marketing qui couvrent tous les canaux de communication : publicité, digital, médias sociaux, conception d'applications, promotion, événementiel, contenu de marque, GRC (gestion relation client), etc.

Arnold Worldwide a connu une forte croissance en 2012 grâce notamment au gain de nombreux nouveaux contrats : American Eagle Outfitters, Fab.com, Kohler, Santander et l'Université de Phoenix. Sa croissance organique solide a aussi été tirée par les nouvelles missions que ses clients existants lui ont confiées afin de développer leurs marques dans des nouveaux pays ou au travers de nouvelles disciplines, pour la plupart digitales.

Dans un monde où il n'a jamais existé autant de façons d'atteindre le consommateur, mais où celui-ci n'a jamais été aussi difficile à toucher, Arnold Worldwide conçoit des idées qui se démultiplient et se répandent rapidement, des idées qui vont puiser dans l'essence même de la marque pour qu'elle exprime tout son sens.

Le microréseau Arnold est organisé en plusieurs petites équipes agiles et interdisciplinaires pour favoriser le bouillonnement d'idées, générer des synergies et mutualiser les coûts.

À la fin 2012, Arnold Worldwide a promu Robert LePlae au poste de CEO Monde, en remplacement d'Andrew Benett promu à son tour à la tête du réseau Havas Worldwide en tant que Directeur Général.

Robert LePlae fera bénéficier la Société de son expertise et de sa grande expérience. Auparavant il avait passé 11 ans chez TBWA, dont cinq ans en qualité de Président-Directeur Général de TBWA\Chiat\Day Los Angeles avant d'être nommé Président pour l'Amérique du Nord. Il a aussi travaillé deux ans au Japon en tant que PDG fondateur d'une joint-venture internationale pour gérer le budget Nissan au niveau global. C'est en grande partie grâce à lui que TBWA Worldwide est parvenu à devenir un réseau d'agences créatives de premier plan. Avant de rejoindre Arnold, il occupait le poste de Président pour l'Amérique du Nord de McCann Worldgroup.

Les clients d'Arnold comptent de grandes marques internationales comme American Eagle Outfitters, Carnival Cruise Lines, CVS/Pharmacy, Fab.com, Fidelity Investments, The Hershey Company, Jack Daniel's, Kohler, McDonald's, Milk-Bone, New Balance, Ocean Spray, Panasonic, Progressive, Sanofi, Santander, Titleist, truth®, Unilever, l'Université de Phoenix et Volvo. Son microréseau comprend des agences à Amsterdam, Boston, Lisbonne, Londres, Madrid, Milan, New York, Prague, São Paulo, Shanghai, Sydney, Toronto et Washington.

#### 6.2.5. Havas Media Group

##### Une façon nouvelle et simplifiée de travailler

Havas Media Group a clos 2012 sur de très bons résultats. Bien que l'année ait été très difficile, la division média de Havas a atteint tous ses objectifs en affichant une croissance organique solide (et en améliorant les marges hors charges de restructuration). Toutes les principales régions y ont contribué, avec des performances particulièrement dynamiques en Europe du Nord, du Centre et de l'Est, en Amérique du Nord et dans la région Asie-Pacifique. En outre, les nombreux nouveaux contrats remportés démontrent la vitalité et l'engagement de ses équipes.

Au cours du dernier trimestre 2012, Havas Media Group a tiré parti de cette dynamique pour simplifier et rationaliser sa structure désormais complètement axée sur les clients. Cette nouvelle façon de travailler intègre notamment les compétences numériques au sein de toutes les équipes et place les experts au centre de toutes les activités. Cette nouvelle structure orientée client permet de fondre les activités et les équipes sous deux marques principales : Havas Media et Arena Media, soutenues par Havas Sports & Entertainment, le réseau mondial de "Brand engagement". Cette démarche de simplification a contribué à clarifier les objectifs de Havas Media Group, en offrant aux clients un service unique, rapide et souple, exécuté par une équipe de stratèges et d'experts médias qui excellent en matière de digital, de production de contenu et de marketing expérientiel.

L'intégration du digital au cœur de toutes les activités commerciales de Havas Media Group constitue le changement le plus significatif pour la division, car il transforme l'ancienne structure organisée en réseaux de marques en un ensemble plus intégré, basé sur la collaboration. Les clients peuvent désormais bénéficier d'une organisation plus simple, plus cohésive et cohérente qui offre des services centrés sur le digital, guidée par une vision unifiée et par une offre intégrée.

##### Nouveaux clients et rétention des clients existants

L'année 2012 a été la preuve tangible de la faculté de Havas Media Group à gagner la confiance de clients locaux et internationaux, mais plus particulièrement de sa capacité à les retenir, ce qui témoigne de la grande expertise et détermination de ses équipes, axées sur le service client.

RECMA, le principal organisme sectoriel d'évaluation des agences médias, a publié son dernier rapport *Compitches* au mois de mai 2011. Il s'agit d'une étude qui analyse l'efficacité des agences médias sur le plan des compétitions, basée sur l'évaluation de leur faculté à gagner de nouveaux clients.

Havas Media (précédemment MPG) s'est imposé comme le réseau qui a gagné le plus grand nombre de compétitions sur les cinq principaux



marchés européens (Royaume-Uni, Allemagne, France, Italie et Espagne). À eux seuls, ceux-ci représentent environ 30 % des dépenses publicitaires des 44 pays étudiés.

RECMA confirme le leadership absolu de Havas Media en Amérique latine. En termes de compétitivité, MPG et Arena se classent aux 1<sup>er</sup> et au 2<sup>e</sup> rang dans cette région.

### **Leader dans l'innovation et le développement de produits**

Havas Media Group a continué d'investir dans l'innovation, essentiellement à travers la publication de la 4<sup>e</sup> édition de l'étude Meaningful Brands. Il s'agit de la seule étude qui permet d'établir un lien entre les marques, la qualité de vie et le bien-être. Pour ce faire, Meaningful Brands mesure à la fois l'impact des marques sur le bien-être personnel (forme physique, santé, estime de soi, bonheur, valeurs, intelligence, relations sociales, sécurité financière, modes de vie et habitudes) et sur le bien-être collectif, c'est-à-dire la façon dont les marques contribuent à améliorer les communautés, les sociétés et l'environnement. Cette étude, qui se fonde sur un solide travail de recherche, collecte l'avis de 60 000 consommateurs sur 14 marchés et des informations sur 300 marques.

Havas Media Group continue également d'investir dans la définition de sa nouvelle vision *Meaningful Connections* et à contribuer aux débats sectoriels et économiques en cours sur les plateformes de médias sociaux comme YouTube et Twitter, ainsi qu'au moyen d'un programme de formations internes et d'événements.

### **Responsabilité sociale**

Chez Havas Media Group, le développement durable est soutenu et promu par la Direction elle-même qui, en 2009, a standardisé au niveau Groupe ce que de nombreuses agences avaient déjà mis en œuvre au niveau local. Une branche spécialisée a ainsi été créée afin de promouvoir et de développer les pratiques durables dans l'entreprise.

La première approche a été d'évaluer toutes les activités et leur impact sur les parties prenantes, notamment les collaborateurs, l'environnement, les clients, les fournisseurs et les communautés. Avec le soutien de la maison mère Havas, un outil très complet a été élaboré, basé sur le GRI (*global reporting initiative*), le *Global Compact* et la norme ISO 26000. Depuis 2009, cette évaluation annuelle porte sur toutes les agences du Groupe et le rapport qui en est issu constitue le fondement de la politique RSE de la division.

Afin de mettre en œuvre ces priorités, Havas Media Group a promu le sens de la collaboration, du dialogue et du volontariat, conformément aux lignes directrices de la norme ISO 26000. Rattachée à la Direction Générale, la branche développement durable coordonne un réseau d'équipes locales de volontaires et permet d'offrir aux collaborateurs une plateforme novatrice pour favoriser leur implication vis-à-vis de ce processus.

L'ensemble de ces initiatives relèvent des efforts visant à valoriser le "capital social" de l'entreprise. Dans ce contexte précis, ce terme fait référence à la bonne volonté, au dialogue constructif et à la connectivité des entreprises entre elles. La relation est évidente : plus le capital social est élevé (c'est-à-dire plus le dialogue est florissant, plus les idées sont partagées et plus le niveau de confiance est élevé) plus grande sera la probabilité de pouvoir œuvrer ensemble pour trouver, développer et partager des idées nouvelles.

### **6.3. Événements exceptionnels**

Néant.

### **6.4. Dépendance de la Société à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication**

Havas SA n'est dépendante d'aucun brevet ni d'aucune licence significatifs, ni d'aucun contrat d'approvisionnement industriel, commercial ou financier.

Le Groupe est propriétaire de ses principales marques : Havas et ses déclinaisons, Euro RSCG et ses déclinaisons, Arnold et ses déclinaisons, MPG, Media Planning, Arena, Media Contacts, Havas Sports & Entertainment, H, BETC et W&Cie.

### **6.5. Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de la Société concernant sa position concurrentielle**

Les résultats annuels 2012 communiqués par les principaux concurrents de Havas sont les éléments qui permettent d'établir que le Groupe se classe en 6<sup>e</sup> place mondiale, comme mentionné page 11 au point 6.1.2.

## 7. Organigramme

### 7.1. Organigramme

En mai 2012, Havas SA a lancé une Offre Publique de Rachat d'Actions (OPRA) au prix unitaire de 4,90 euros. Concomitamment à l'OPRA, Havas SA a également initié une offre publique d'achat simplifiée (OPAS) sur les bons de souscription ou d'achat d'actions remboursables (BSAAR) 2006/2013 au prix unitaire de 0,40 euro.

Le 19 juin 2012, 51 729 602 actions, soit 12 % du capital au 1<sup>er</sup> janvier 2012, ont été rachetées puis annulées. Parallèlement, 32 663 372 BSAAR ont été apportés, puis annulés.

Le Groupe Bolloré n'ayant pas apporté de titres à l'OPRA, son taux de participation dans Havas SA a atteint passivement 37,05 %. Au 31 décembre 2012, le taux de détention du Groupe Bolloré s'élève à 36,91 %.

La société Bolloré est une société anonyme à Conseil d'Administration dont le siège social est à Odet, 29500 Ergué-Gabéric. Son siège administratif est situé au 31-32, quai de Dion-Bouton, 92811 Puteaux Cedex. Monsieur Vincent Bolloré est Président-Directeur Général.

La société Bolloré est cotée sur Euronext sous le code ISIN FR0000039299.

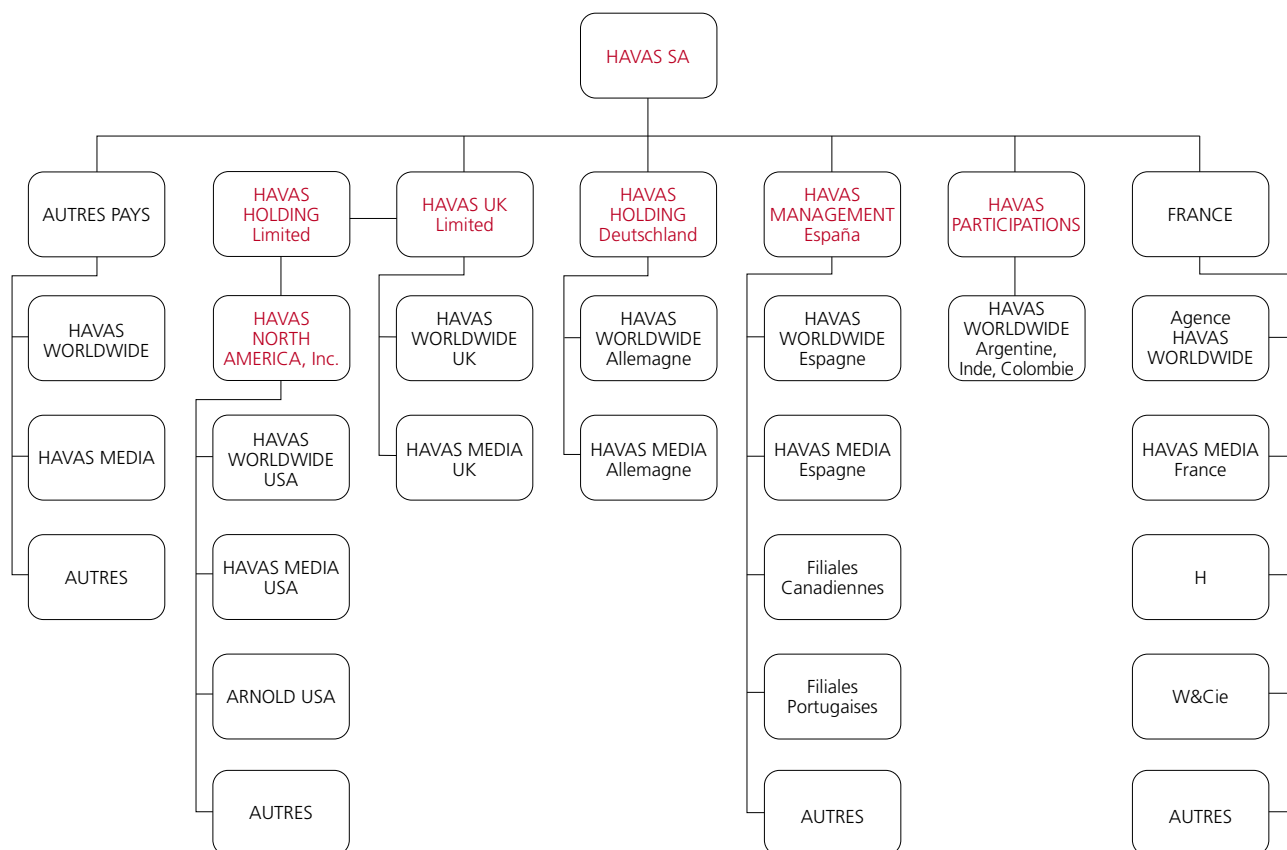
Le Groupe Bolloré est un conglomérat opérant dans divers secteurs. Son site Internet est <http://www.bolloré.com>.

Le Conseil d'Administration de Havas SA du 31 août 2012 a nommé Monsieur Yannick Bolloré, fils de Monsieur Vincent Bolloré, Directeur Général Délégué. Étant membre de la Direction Générale de Havas, il a le pouvoir d'agir directement sur les politiques financières et opérationnelles du Groupe Havas. À compter du 1<sup>er</sup> septembre 2012, Havas est intégré globalement dans les comptes consolidés de Bolloré et de ses sous-groupes, Compagnie du Cambodge et Plantations des Terres Rouges, ainsi qu'au niveau de Financière de l'Odé.

### Organisation juridique du Groupe Havas au 31 décembre 2012

Dans les principaux pays, le lien capitalistique établi avec les filiales à travers des "holdings pays" est schématisé ci-après.

La majorité des filiales étant contrôlées à 100 %, il n'existe pas d'intérêts minoritaires significatifs qui pourraient représenter un risque pour la structure financière du Groupe.



## Rôle de la société mère Havas SA

Havas SA qui assure un rôle de holding emploie 124 personnes affectées aux différents services fonctionnels centraux : Direction Générale, juridique, fiscalité, finances, contrôle de gestion, trésorerie, audit interne, communication, ressources humaines, etc.

Havas SA assure l'animation et la coordination des divisions opérationnelles. La gestion centralisée de la trésorerie des filiales dans les principaux pays permet au Groupe d'optimiser ses ressources.

Le chiffre d'affaires 2012 s'élève à 47,5 millions d'euros, par rapport à 43,2 millions d'euros en 2011, essentiellement constitué par les facturations de prestations de services aux filiales et de redevances de marques.

D'autre part, les loyers et charges locatives facturés aux filiales s'élèvent en 2012 à 12,9 millions d'euros, comme en 2011 ; les autres frais refacturés aux filiales totalisent un montant de 9,7 millions d'euros en 2012, contre 11,3 millions d'euros en 2011.

## 7.2. Liste des filiales importantes

Les filiales répondant au moins à un des trois critères suivants : plus de 2 % du revenu du Groupe, ou plus de 10 % du résultat avant impôt du Groupe en valeur absolue, ou plus de 10 % du total de l'actif du Groupe, sont récapitulées ci-dessous :

Nom des filiales	Pays	% d'intérêt
Havas Management España	Espagne	100 %
Media Planning Group SA	Espagne	100 %
BETC	France	100 %
Havas Worldwide Paris	France	99 %
Havas Media France	France	100 %
Arnold Worldwide, LLC	États-Unis	100 %
Havas Health, Inc.	États-Unis	100 %
Havas Worldwide New York, Inc.	États-Unis	100 %
Havas Creative, Inc.	États-Unis	100 %
Havas Edge, LLC	États-Unis	100 %

## 7.3. Propriétés et locations immobilières

Au 31 décembre 2012, le Groupe détient en pleine propriété un patrimoine immobilier qui figure au bilan pour une valeur nette de 171 millions d'euros. Le principal actif, acquis en octobre 2011, est l'immeuble du nouveau siège social de Havas situé 29-30, quai de Dion-Bouton, à Puteaux. Cet immeuble composé de deux bâtiments contigus comprend environ 23 000 m<sup>2</sup> de bureaux, occupés par Havas SA et des filiales françaises du Groupe.

Le solde des actifs corporels relatifs au parc immobilier du Groupe est constitué principalement par des agencements et des installations.

Le Groupe prend principalement en location des surfaces de bureaux dans les différentes villes dans lesquelles il exerce ses activités. Les caractéristiques des principaux baux sont décrites dans le tableau ci-dessous.

Divisions-Agences	Pays/Villes	Surfaces (m <sup>2</sup> )	Date du bail	Échéance du bail
Havas Worldwide <sup>(1)</sup>	États-Unis, New York	23 802	14/03/2012	29/02/2028
Arnold Worldwide Partners	États-Unis, Boston	16 576	01/09/2004	31/08/2014
Havas Health	États-Unis, New York	14 977	31/10/2012	31/05/2028
Havas Worldwide Chicago	États-Unis, Chicago	8 578	01/01/1999	30/11/2014

(1) Ces surfaces font l'objet de plusieurs contrats de location.

Par ailleurs, le Groupe a conclu des baux dans les différentes villes dans lesquelles il exerce ses activités, notamment dans 21 villes aux États-Unis et 10 villes au Royaume-Uni ainsi qu'en France, en Allemagne ou encore en Espagne.

Les baux conclus aux États-Unis ont des dates d'échéance qui s'échelonnent jusqu'en mai 2028. L'échéance des baux conclus au Royaume-Uni s'échelonne jusqu'en septembre 2026.

## 8. Informations environnementales, sociales et sociétales : la politique de Responsabilité Sociétale du Groupe

Comme toute organisation, Havas se doit d'évaluer sa contribution et d'endosser ses responsabilités face aux impacts directs ou indirects que le Groupe engendre par son fonctionnement et ses activités.

Le Groupe a défini depuis 2009 une politique de Responsabilité Sociétale qui témoigne de sa prise de conscience et de sa volonté à renouveler ses engagements à respecter et à mettre en œuvre les 10 principes du Pacte Mondial, auquel il adhère depuis 2003.

Pour mener à bien la démarche RSE, quatre engagements de moyens ont été définis. Ils correspondent à des objectifs à court et moyen termes et constituent des prérequis nécessaires à l'application de la politique RSE du Groupe.

### Les quatre engagements de moyens

Sur les quatre engagements de moyens, tous sont engagés. Les deux premiers sont complètement réalisés.

#### 1. La mise en place d'une organisation en réseau de correspondants "RSE" (1)

Au 31 décembre 2012, le "réseau RSE" était constitué de 123 correspondants répartis dans une cinquantaine de pays et couvrant 100 % des effectifs du Groupe.

#### 2. La mise en place d'un système d'informations environnementales et sociales permettant la collecte d'indicateurs de progrès, leur suivi et le reporting correspondant

Havas a mis en place un logiciel spécialisé en reporting développement durable permettant la collecte décentralisée et la consolidation d'indicateurs extra-financiers.

Le système est aujourd'hui complètement opérationnel et a été déployé pour la troisième année consécutive.

Des évolutions importantes ont été apportées en 2012, concernant le niveau de saisie et le nombre d'indicateurs déployés. Contrairement aux années précédentes où les données étaient regroupées par "business group", le niveau de saisie correspond désormais à chaque entité légale retenue dans le reporting financier du Groupe. Et ce dans le but de se rapprocher d'un système de reporting intégré au système financier, comme l'indiquent les dispositions du Grenelle II.

Cette modification implique que les comparaisons de données de l'année N et N-1 **par agence** n'ont pas été possibles, contrairement aux données consolidées présentes dans ce document.

Les points suivants décrivent la méthodologie employée pour le reporting :

- **protocole de reporting** : ce document rappelle les enjeux du reporting RSE, décrit les rôles et responsabilités respectives, des administrateurs et des utilisateurs, ainsi que l'organisation des campagnes de reporting. Il a été diffusé à l'ensemble des personnes concernées avant le début du reporting. Il est également archivé au sein même de la solution ;
- **unité de saisie** : l'unité est identique à celle du reporting financier. Chaque agence, considérée comme une entité légale répondant à un code de consolidation intègre le système de collecte des données ;
- **périmètre de reporting** : 321 entités juridiques couvrant près de 97 % des effectifs totaux du Groupe ;
- **indicateurs et référentiels** : une batterie d'indicateurs a été définie, couvrant l'ensemble des domaines de la RSE et répartis en cinq thèmes : Environnement, Social, Éthique et Gouvernance, Économie et Achats et Communication Responsable. Une simplification des indicateurs "qualitatifs" hors données sociales a été effectuée cette année pour compenser le changement de niveau de saisie.

Certains indicateurs environnementaux ont été déployés spécifiquement pour le calcul du bilan carbone de Havas (voir plus loin "module spécifique" "calculateur GES"). L'ensemble des indicateurs se réfèrent pour partie à la loi NRE (2) et aux lignes directrices de la GRI (3) mais aussi à des indicateurs spécifiques liés à l'activité, aux enjeux et au suivi des engagements pris par le Groupe ;

- **contrôles et consolidation** : des contrôles de cohérence ont été paramétrés au niveau de la saisie. En intégrant des seuils d'acceptation de valeurs ou des justifications obligatoires à saisir, ces contrôles bloquants filtrent les données incorrectes. Les données sont ensuite consolidées par les départements Développement Durable et Ressources Humaines après validation ;
- **module spécifique "calculateur GES"** (gaz à effet de serre) : ce calculateur a été intégré au système. Il s'appuie sur des indicateurs spécifiques collectés lors du reporting et des facteurs d'émissions issus de la méthode ADEME V.6. Le périmètre du bilan carbone obtenu est celui de la "vie de bureau" des agences (à l'exclusion des émissions liées aux actions de communication mises en œuvre) et couvre les postes Énergie, Achats de produits et services extérieurs, Déplacements de personnes, Fret, Déchets et Immobilisations soit les scopes 1, 2 et 3 (partiel) du point de vue de la norme ISO 14064. Ce module permet dorénavant à chacune des agences de réaliser chaque année son propre bilan carbone et, par consolidation, de suivre les émissions de GES au niveau du Groupe (voir ci-dessous 8.2.1.).

#### 3. L'implication des fournisseurs dans la démarche de progrès de Havas

La démarche du Groupe concernant les achats responsables est en train de se mettre en place. La volonté du Groupe est d'orienter le plus efficacement possible ses agences vers des fournisseurs impliqués dans une démarche responsable.

Certains fournisseurs globaux du Groupe sont sensibilisés à la démarche RSE du Groupe par le biais du reporting RSE, alimenté pour une grande part par les données de nos achats. La sensibilisation du Pôle Achats du Groupe se poursuit, ainsi que l'introduction de critères environnementaux, sociaux ou éthiques dans le choix des produits achetés.

#### 4. La mobilisation et la sensibilisation des salariés au Développement Durable et la communication responsable à travers, notamment, des actions de formation

La sensibilisation et la formation des salariés sont des étapes nécessaires pour que la stratégie RSE du Groupe soit diffusée au sein des agences. Ce quatrième engagement de moyen sera renforcé en 2013, et notamment en France.

En 2012, 45 agences représentant 22 % des effectifs du Groupe ont mis en place des outils ou supports de communication interne destinés à sensibiliser leurs salariés au développement durable. Certaines ont organisé des événements dédiés (séminaires, formations internes), d'autres ont mis en place des blogs ou des newsletters ou des workshops. Au total, 275 salariés ont bénéficié d'au moins une formation sur ce sujet en 2012. 384 heures de formation au développement durable ou à la communication responsable ont été dispensées cette année. Le Groupe a défini six engagements de progrès qui guident l'ensemble des pratiques relatives à son activité, quels que soient les métiers exercés, tant en France qu'à l'étranger.

(1) Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

(2) Loi relative aux Nouvelles Régulations Économiques.

(3) GRI : Global Reporting Initiative.

### LES SIX ENGAGEMENTS DE PROGRÈS DU GROUPE HAVAS

1. Réduire les impacts environnementaux liés au fonctionnement du Groupe.
2. Réduire les impacts environnementaux liés aux actions de communication.
3. Promouvoir la diversité et intensifier le système de couverture santé-prévoyance à l'international.
4. Renforcer le niveau d'exigences en matière sociale et de droits humains dans les achats de produits et services.
5. Promouvoir la transparence et l'éthique dans la pratique des métiers du Groupe.
6. Promouvoir un modèle de communication plus en phase avec le développement durable.

Des objectifs quantitatifs et qualitatifs découlent de ces six engagements structurant la démarche RSE du Groupe jusqu'à 2015. Ils visent à réduire les impacts environnementaux, sociétaux et sociaux de notre activité.

## 8.1. Environnement

### 8.1.1. La politique de réduction des impacts environnementaux liés au fonctionnement du Groupe

La politique environnementale du Groupe s'articule autour de trois axes prioritaires : la réduction de ses émissions de CO<sub>2</sub>, la réduction de sa consommation de papier de bureau et la réduction de ses déchets.

Compte tenu de son activité de services et de l'implantation de ses agences (pour la plupart en zone urbaine), Havas n'a pas retenu parmi ses indicateurs de performance des critères liés au maintien de la biodiversité ou à des risques environnementaux.

#### a) Suivre et réduire les émissions de CO<sub>2</sub>

Plusieurs raisons ont conduit le Groupe à s'engager dans une politique de réduction de ses émissions de GES <sup>(1)</sup>.

Il s'agit tout d'abord pour Havas d'apporter sa contribution à la lutte contre le réchauffement climatique et de réaffirmer ainsi le respect des engagements 7, 8 et 9 du *Global Compact*.

Conseil en communication pour le compte de clients de plus en plus engagés dans une politique environnementale, il s'agit aussi pour Havas de s'impliquer directement sur ce sujet et de montrer l'exemple en interne.

Enfin, Havas anticipe les incidences de toutes nouvelles mesures réglementaires (françaises dans le cadre notamment de la loi Grenelle 2 et/ou communautaires) relatives aux émissions de GES et à leur évaluation.

Depuis trois ans maintenant, Havas réalise son bilan carbone Groupe selon la méthode ADEME V6- Périmètre Vie de Bureau-Activité n-1 (soit les scopes 1, 2 et 3 partiels selon la norme ISO 14 064). Le calculateur GES intégré au système de reporting environnemental permet au Groupe de suivre annuellement ses émissions de CO<sub>2</sub> et l'atteinte de ses objectifs de réduction.

Grâce à la présence de contrôles de cohérences renforcés dans le système de reporting, les données nécessaires pour le calcul du Bilan Carbone sont devenues plus précises et les extrapolations ont gagné en fiabilité.

Suite à l'atteinte du précédent objectif de réduction des émissions l'année dernière (une baisse de 15 % des GES par salarié), le Groupe s'est fixé un objectif plus ambitieux qu'il tentera d'atteindre en poursuivant les efforts déjà entrepris.

Ce nouvel objectif est de :

- **diminuer ses émissions de GES <sup>(1)</sup> par salarié de 20 % d'ici 2015**, en se basant sur les résultats de l'année 2011, c'est-à-dire les plus bas depuis le calcul annuel du Bilan Carbone Groupe.

En 2012, les émissions de GES du Groupe se sont élevées à 94 520 t.éq CO<sub>2</sub>, soit 6,1 t.éq CO<sub>2</sub> par salarié (pour un total de 15 419 salariés). Ces résultats traduisent une baisse de 3 % sur les émissions globales et une

réduction des émissions par salarié de 6 % ; ce qui est très encourageant pour l'atteinte de notre objectif global de - 20 % d'ici à 2015.

Le plan d'actions communiqué tous les ans en même temps que le total des émissions émises évalue les gains en termes de CO<sub>2</sub>, mais également les gains financiers. Les pistes envisagées offrent également aux agences toute liberté de hiérarchiser les actions qu'elles souhaitent entreprendre. Elles peuvent ainsi construire un plan d'actions sur mesure.

#### b) Réduire les consommations de papier et privilégier le papier recyclé et/ou certifié FSC ou PEFC dans les achats

Pour un groupe de conseil en communication, le papier représente la principale consommation de matière.

Sur le papier de bureau, Havas s'était fixé comme objectif une réduction de - 30 % entre 2010 et 2015, en limitant les impressions, en développant au maximum les impressions recto verso et en privilégiant des grammages plus faibles. Suite à l'atteinte de ce précédent objectif de réduction de consommation de papier par salarié, un nouvel objectif plus ambitieux a été formalisé et communiqué dans notre rapport Développement Durable. **Ce nouvel objectif représenterait une diminution de 40 % de notre consommation par salarié d'ici à 2015.**

Pour 2012 et sur un périmètre représentant 81 % des effectifs du Groupe, les achats de papier de bureau s'établissent à 394 tonnes, soit 32 kilogrammes par salarié.

Si cette année encore la consommation de papier est à la baisse, le ratio a faiblement diminué de 3 % par rapport à l'année dernière.

Le papier recyclé et/ou certifié représente 67 % de la consommation globale de papier dans le Groupe. En France, cette part représente 62 %. 105 agences représentant 35 % des effectifs du Groupe, n'achètent désormais plus que du papier certifié (PEFC/FSC) ou recyclé.

#### c) Réduire les déchets et développer une politique de tri sélectif et de recyclage

Le précédent objectif du Groupe était de réduire sa production de déchets de 10 % entre 2010 et 2013. Tout comme le papier, l'objectif a été atteint l'année dernière. Havas s'est donc lancé un nouveau défi : **réduire sa production de déchets par salarié de 15 % entre 2011 et 2015.**

En 2012, sur un périmètre représentant 85 % des effectifs du Groupe, les déchets totaux (tous déchets confondus) représentent 1 392 tonnes, soit 106 kilogrammes par salarié. Le ratio de déchets par salarié a diminué de près de 20 % entre 2011 et 2012. Cette diminution est très positive, une réflexion sera donc menée pour redéfinir le besoin de fixer un nouvel objectif ou non.

Le tri sélectif continue de se développer et concerne près de 73 % des effectifs du Groupe. Ce tri sélectif porte principalement sur le papier (73 % des effectifs) mais aussi sur les déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) pour 62 % des effectifs.

### 8.1.2. La politique de réduction des impacts environnementaux liés aux actions de communication

Cette politique est menée en étroite collaboration avec les clients du Groupe.

Havas s'est donné comme objectif d'intégrer de façon croissante dans ses recommandations d'actions des propositions de mesure d'impact environnemental des dispositifs de communication.

En 2012, 54 propositions ont été formalisées auprès de clients. Ces propositions portent majoritairement sur des dispositifs événementiels, médias, mais aussi sur de la production audiovisuelle.

Certaines agences disposent également d'outils internes visant à diminuer l'impact environnemental des campagnes (calculateur carbone, charte, comité interne...).

(1) Gaz à effet de serre.

### 8.1.3. Indicateurs environnementaux

Les indicateurs ci-après ont été collectés et consolidés au niveau Groupe grâce au système d'information mis en place en 2010. Les ratios par salarié sont calculés par rapport à l'effectif au 31 décembre 2012, saisi dans le système (et mentionné dans le point 8.3.1).

**Parmi les indicateurs listés dans l'article R. 225-105-1, seuls figurent dans ce tableau ceux qui se révèlent être pertinents au regard de nos activités et de nos enjeux et engagements.**

En fonction des taux de réponse obtenus, ces indicateurs peuvent correspondre à des périmètres variables qui sont précisés pour chacun d'entre eux. Les périmètres de réponses sont moins importants que l'année dernière ; notamment à cause du changement de niveau de saisie.

Indicateurs environnementaux	Unités	2012	2011	2010	Périmètre (% effectif Groupe)	NRE <sup>(2)</sup> L. 225-102-1	GRI <sup>(3)</sup>	GC <sup>(4)</sup>
<b>Impacts environnementaux directs</b>								
<b>Eau</b>								
Consommation d'eau	m³	235 586	167 071	205 078	89 %	148.3.1	EN8	
Consommation d'eau/salarié	m³	17	12	15,9	89 %	148.3.1	EN8	
<b>Énergie</b>								
Consommation totale d'électricité	MWh	28 210	36 527	39 935	88 %	148.3.1	EN4	
Consommation d'électricité/salarié	kWh	2 090	2 618	3 135	88 %	148.3.1	EN4	
% de l'électricité dans la consommation d'énergie	%	79	84	87	88 %	148.3.1	EN4	
% effectif des entités achetant de l'électricité issue d'ENR <sup>(1)</sup> sur total effectif Groupe	%	7,4	14	7,3	100 %	148.3.1	EN6	GC8
<b>Air</b>								
Émission de CO <sub>2</sub>	tonnes éq. CO <sub>2</sub>	94 520	97 200	102 392	100 %	148.3.1	EN16	
Émission de CO <sub>2</sub> /salarié	kg éq. CO <sub>2</sub>	6,1	7	7,2	100 %	148.3.1	EN16	
<b>Consommation de matière</b>								
Consommation de papier de bureau	tonnes	394	488	735	81 %	148.3.1	EN1	
Consommation de papier de bureau/salarié	Kg	32	33	56	81 %	148.3.1	EN1	
% du papier certifié et/ou recyclé dans consommation totale de papier de bureau	%	67	63	59	81 %	148.3.1	EN2	GC8
<b>Déchets</b>								
Quantité totale de déchets	tonnes	1 392	1 876	1 925	85 %	148.3.1	EN22	
Quantité de déchets/salarié	Kg	106	132	150	85 %	148.3.1	EN22	
Nombre d'agences ayant mis en place le tri sélectif du papier	N	172	85	75	85 %	148.3.1	EN22	GC8
% effectif des entités ayant mis en place le tri sélectif du papier sur total effectif Groupe	%	73	85	77	100 %	148.3.1	EN22	GC8
<b>Formation/sensibilisation des salariés</b>								
Nombre de salariés ayant reçu une formation Développement durable et/ou communication responsable	N	275	518	84	100 %	148.3.6		GC8
<b>Impacts environnementaux liés aux actions de communication mises en œuvre pour le compte de nos clients</b>								
Nombre de propositions de mesure d'impact environnemental intégrées dans des recommandations clients	N	54	30	42	100 %		EN26	GC8
Nombre de programmes d'actions éco-conçus	N	nd <sup>(5)</sup>	63	63	100 %		EN26	GC8

(1) Énergies renouvelables.

(2) NRE : loi relative aux Nouvelles Régulations Économiques.

(3) GRI : Global Reporting Initiative version 3.

(4) GC : Global Compact.

(5) Non Déterminé : L'analyse des données correspondantes s'est révélée non significative, cet indicateur a donc été supprimé de la campagne de reporting.



## 8.2. Sociétal

### 8.2.1. La promotion de la transparence et de l'éthique dans nos métiers

En 2010, et afin de mieux répondre aux attentes de ses parties prenantes, le Groupe a mis à jour son Code d'Éthique et son guide de procédures internes. Ces documents ont fait l'objet d'une communication auprès de l'ensemble des entités du Groupe.

Pour consulter le Code d'Éthique du Groupe Havas :

<http://www.havas.com/havas-dyn/fr/investisseurs-documents.rapport.35.html>

### 8.2.2. La promotion d'un modèle de communication plus en phase avec le Développement Durable

Cet engagement s'inscrit sur le moyen-long terme et les initiatives des agences du Groupe dans ce domaine se développent progressivement.

Trois axes de progrès ont été définis : l'intégration de compétences et d'outils dédiés au développement durable dans les agences du Groupe, le développement de méthodes de travail en amont de la conception des campagnes associant davantage les parties prenantes de l'entreprise-cliente et l'intensification de l'engagement sociétal du Groupe par le mécénat de compétence.

#### a) L'intégration de compétences et d'outils dédiés au Développement Durable

En 2012, 138 campagnes ont été conçues avec des experts du développement durable, qu'ils soient responsables en interne ou consultants externes.

Le pilotage des impacts environnementaux des campagnes de communication se développe grâce à la mise en place d'outils propriétaires de mesure de l'impact environnemental d'actions de communication, de bases de données de fournisseurs engagés dans des démarches environnementales ou encore grâce à des chartes/guides de procédures internes.

#### b) Le développement de méthodes de travail en amont de la conception des campagnes associant davantage les parties prenantes de l'entreprise-cliente

La prise en compte des attentes des parties prenantes de l'entreprise-cliente, en particulier lorsque la thématique des campagnes porte sur des arguments développement durable, est essentielle dans le processus de définition des axes de communication.

En 2012, 51 campagnes ont ainsi été réalisées après organisation de consultation de parties prenantes de l'entreprise cliente (ONG notamment).

Par ailleurs, Havas Media a de nouveau conduit l'étude Meaningful Brands. Mesurant, pour chacune des marques étudiées, la perception des consommateurs sur différents sujets environnementaux, sociaux et sociétaux, elle permet de hiérarchiser les forces et les faiblesses de la marque aux yeux du grand public. Un diagnostic RSE préalable, réalisé par les responsables développement durable des agences, permet en amont de déterminer les dimensions les plus légitimes sur lesquelles le message peut s'appuyer et d'éviter ainsi tout risque de "greenwashing".

#### c) L'intensification de l'engagement sociétal du Groupe par le mécénat de compétence

Havas continue de soutenir activement de nombreuses associations caritatives ou humanitaires. Ce soutien se traduit en partie par des donations directes (48 agences représentant 38 % des effectifs du Groupe ont ainsi soutenu financièrement cette année une centaine d'associations... Robin Hood Foundation, GoodPlanet, Médecins Sans Frontières), mais aussi au travers de mécénat de compétence.

En 2012, 35 agences (24 % des effectifs du Groupe) ont réalisé des travaux *pro-bono* pour le compte d'associations caritatives et 108 campagnes ont ainsi été réalisées. Au total, près de 2 140 jours (+ 15 jours vs 2011) ont été consacrés à ces campagnes.

Pour plus d'information sur notre démarche de responsabilité sociétale, consulter notre site Internet :

[www.havas.com/havas-dyn/fr/engagements-1.html](http://www.havas.com/havas-dyn/fr/engagements-1.html)

## 8.3. Social

### 8.3.1. Structure des effectifs

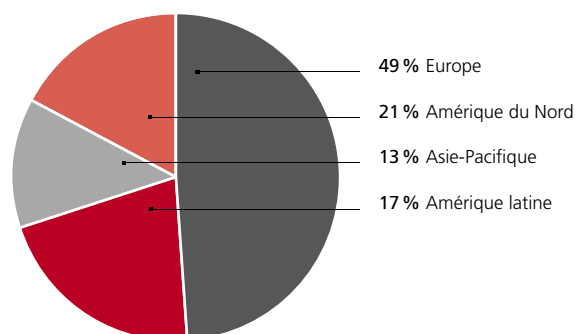
Le Groupe Havas emploie 15 419 salariés au 31 décembre 2012 répartis dans 321 sociétés et implantées dans une cinquantaine de pays.

On constate une évolution de 1,5 % des effectifs. Les effectifs moyens s'élèvent à 15 575 salariés en 2012 en hausse de 5 % par rapport à 2011

En France, le Groupe emploie 2 790 salariés répartis sur 41 sociétés.

#### Répartition des effectifs par continent

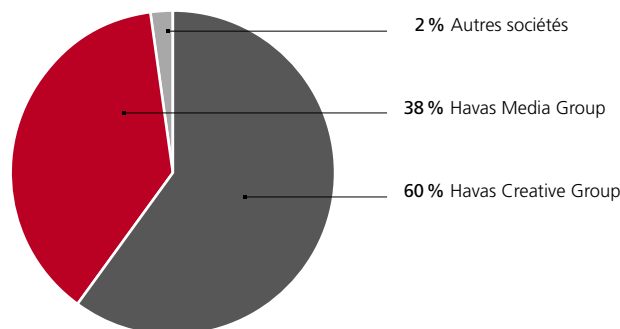
Europe	49 %
Amérique du Nord	21 %
Asie-Pacifique	13 %
Amérique latine	17 %



La structure géographique des effectifs du Groupe au 31 décembre 2012 est comparable à celle de 2011. Près de la moitié des effectifs du Groupe se situe en Europe, et l'autre moitié est partagée entre l'Amérique du Nord, l'Asie-Pacifique et l'Amérique latine.

#### Répartition des effectifs par réseau

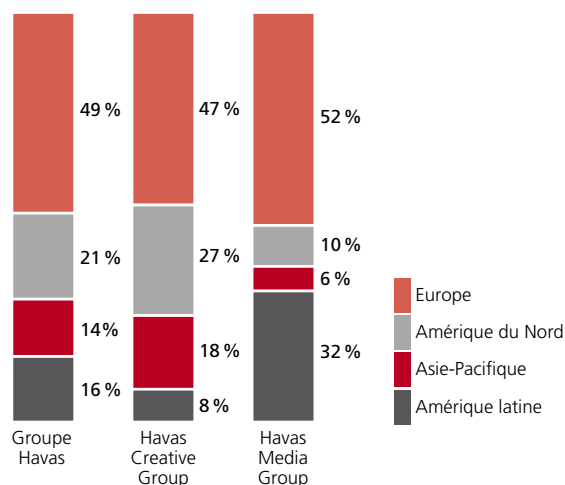
Havas Creative Group	60 %
Havas Media Group	38 %
Autres sociétés	2 %



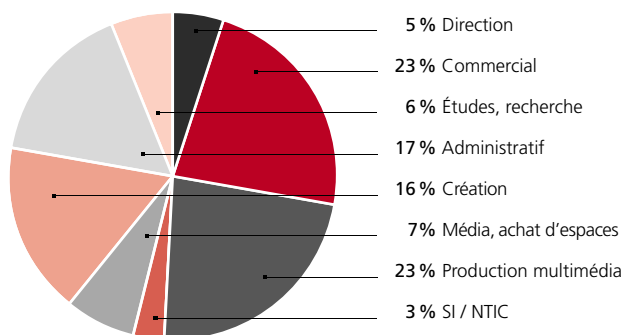
Le réseau Havas Creative Group représente 60 % des effectifs du Groupe dans le monde et Havas Media Group, 38 %.

## Répartition des effectifs par continent et par réseau

Effectif par continent par réseau	Groupe Havas	Havas Creative Group	Havas Media Group
Europe	49 %	47 %	52 %
Amérique du Nord	21 %	27 %	10 %
Asie-Pacifique	14 %	18 %	6 %
Amérique latine	16 %	8 %	32 %



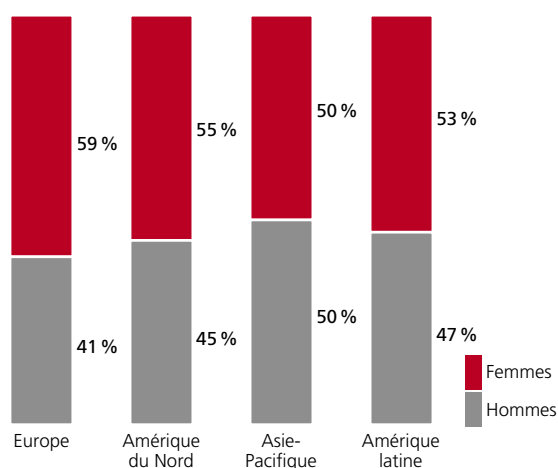
## Répartition des effectifs par métier au niveau du Groupe



Dans le Groupe, trois filières de métiers représentent près de 62 % de l'effectif : le commercial, la production multimédia et la création.

## Effectif – Répartition hommes/femmes par continent

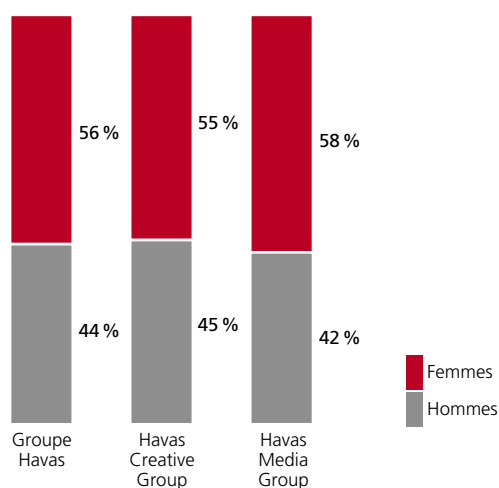
	Hommes	Femmes
Europe	41 %	59 %
Amérique du Nord	45 %	55 %
Asie-Pacifique	50 %	50 %
Amérique latine	47 %	53 %



Les femmes sont majoritaires en Europe, sur le continent américain et en Amérique latine. Il y a autant de femmes que d'hommes en Asie-Pacifique.

## Effectif – Répartition hommes/femmes par réseau

	Hommes	Femmes
Groupe Havas	44 %	56 %
Havas Creative Group	45 %	55 %
Havas Media Group	42 %	58 %



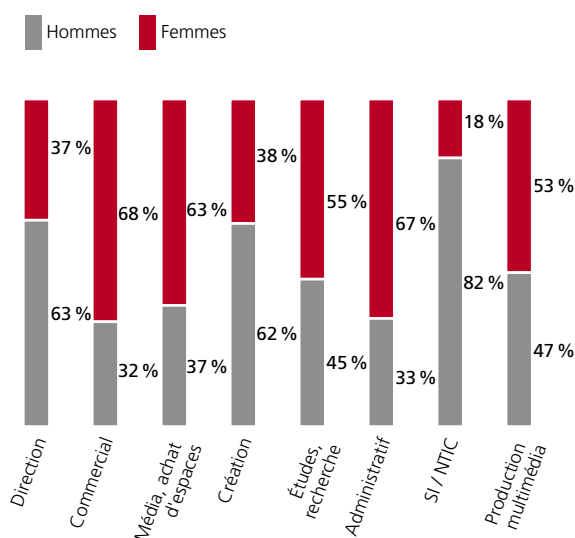
Les femmes représentent 56 % des effectifs du Groupe.

On note une légère baisse de l'effectif masculin de 1 % par rapport à 2011 (44 % au lieu de 45 %).



## Répartition hommes/femmes par métier

	Hommes	Femmes
Direction	63 %	37 %
Commercial	32 %	68 %
Média, achat d'espaces	37 %	63 %
Création	62 %	38 %
Études, recherche	45 %	55 %
Administration	33 %	67 %
Systèmes d'information, nouvelles technologies de l'information et de la communication	82 %	18 %
Production multimédia	47 %	53 %
Groupe Havas	44 %	56 %



Les femmes sont majoritaires dans les fonctions commerciales (68 %), administratives (67 %), Média (63 %), études/recherche (55 %) et production multimédia (53 %).

Les hommes sont très présents dans les fonctions relatives aux Nouvelles technologies de l'information et de communication (82 %), de Direction (63 %) et de Création (62 %).

## Âge moyen par continent

	Hommes	Femmes	Total
Europe	37	35	36
Amérique du Nord	38	36	36
Asie-Pacifique	34	32	34
Amérique latine	33	32	32

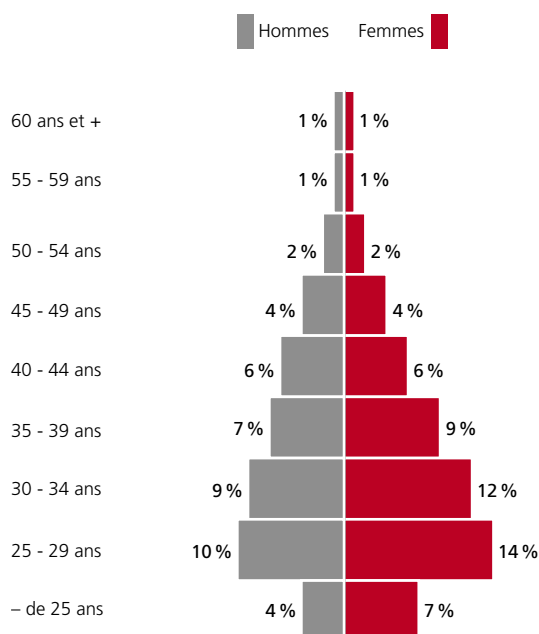
Les salariés d'Europe et d'Amérique du Nord ont un âge moyen supérieur à celui de l'Asie-Pacifique et de l'Amérique latine.

## Âge moyen par réseau

	Hommes	Femmes	Âge moyen
Groupe Havas	36	34	34
Havas Creative Group	37	34	36
Havas Media Group	34	33	33

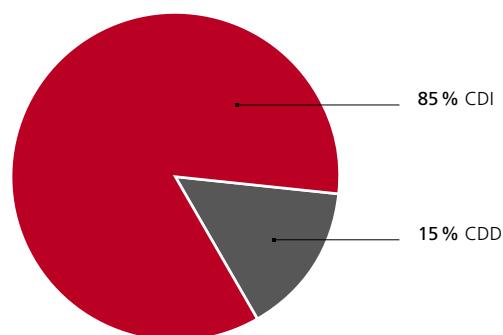
L'âge moyen des effectifs du Groupe est de 34 ans au lieu de 35 ans en 2011.

## Pyramide des âges



La pyramide des âges du Groupe démontre une forte présence de collaborateurs âgés de 25 à 34 ans (45 % des effectifs, ce résultat reste comparable à celui de l'année 2011).

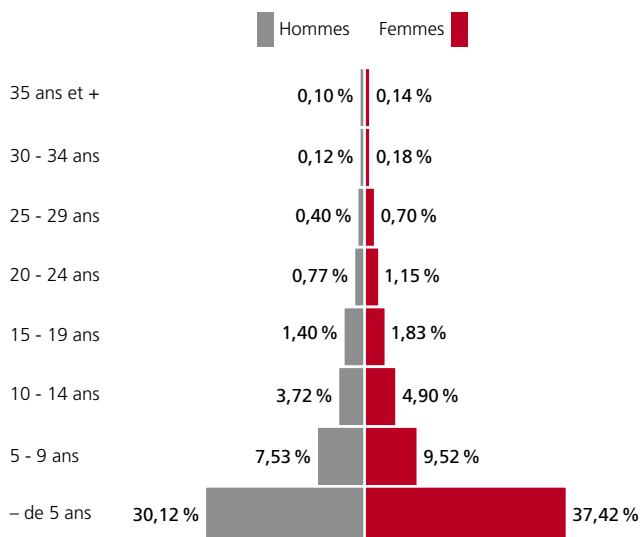
## Répartition des contrats de travail



Le recours aux contrats de type CDD représente 15 % des effectifs : ce taux est en légère progression par rapport à l'année 2011.

**Ancienneté moyenne hommes/femmes**

	Hommes	Femmes	Total
Groupe Havas	5	5	5

**Pyramide d'ancienneté****Formation des salariés au niveau du Groupe**

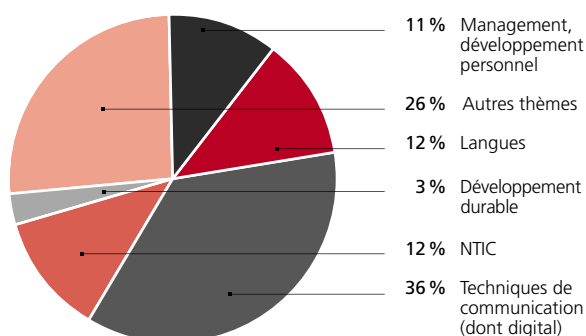
	Hommes	Femmes	Total
Nombre de salariés formés dans le Groupe	2 754	3 737	6 491
Soit par rapport à l'effectif total	42 %	58 %	42 %

En 2012, 42 % des collaborateurs du Groupe ont suivi au moins une formation, au lieu de 46 % en 2011.

La durée moyenne de formation est de 16 heures.

**Effectifs formés par zone géographique**

	France	Europe	Afrique	Asie-Océanie	Amérique	Total
Groupe Havas	1 224	2 010	33	547	2 677	6 491
en %	19 %	31 %	1 %	8 %	41 %	100 %

**Répartition des thèmes de formation au niveau du Groupe****Répartition du temps de travail**

	Hommes	Femmes
Temps complet	99 %	93 %
Temps partiel	1 %	7 %

Le recours au temps partiel est de 1 % pour les hommes et de 7 % pour les femmes en 2012.

**Entrées CDI dans le Groupe**

	Hommes	Femmes	Total
Groupe Havas	1 446	1 753	3 199

**Départs CDI par motifs dans le Groupe**

	Démission	Licenciement	Retraite	Autres	Total
Groupe Havas	2 701	768	23	751	4 243

**Entrées et départs CDD**

Entrées CDD	1 268
Départs CDD	318

**Absentéisme dans le Groupe**

L'absentéisme représente 3 % de l'effectif du Groupe. Ce taux est comparable à celui de 2011.

**Effectif – Salariés expatriés dans le Groupe**

Le Groupe emploie peu de salariés expatriés.

**Effectif – Entretiens professionnels**

Les managers ont été sensibilisés et formés aux entretiens professionnels. Cette politique a porté ses fruits.

76 % des effectifs en France ont bénéficié d'un entretien d'évaluation annuel, soit une progression de 38 % par rapport à 2011.

**8.3.2. Politique sociale****Politique handicap**

Conscient que l'emploi des travailleurs handicapés représente un enjeu majeur de la responsabilité sociétale des entreprises, le Groupe Havas a souhaité montrer, par une Convention de Partenariat avec l'Agefiph, son engagement à mettre en œuvre une politique responsable, cohérente et durable dans le temps en faveur de l'emploi de personnes en situation de handicap.

La Convention est arrivée à son terme le 31 décembre 2012 et fort de cette expérience, le Groupe souhaite poursuivre son action en 2013.

C'est le moment de dresser le bilan des deux années de mise en œuvre de cette convention dont les axes de travail prioritaires sont les suivants : sensibilisation des collaborateurs, recrutement de collaborateurs handicapés, gestion des parcours professionnels, maintien dans l'emploi des collaborateurs handicapés du Groupe, développement des partenariats avec les entreprises des secteurs protégés et adaptés.

Au cours de ces deux années de Convention, des actions de communication ont été mises en place telles que :

- création d'un livret Handicap Mode d'Emploi et d'un Guide Sourcing remis à tous les recruteurs ;
- réalisation d'une surcouverture sur la politique Handicap du Groupe pour un quotidien régional. Ce quotidien fut distribué à l'ensemble des collaborateurs du Groupe pendant la semaine du handicap en 2011 ;
- lancement d'un site interne sur le handicap ;
- création d'une nouvelle identité visuelle ;
- parution dans un journal dédié.

Un Comité de pilotage, constitué de référents RH, a été instauré afin de réaliser un suivi et de coordonner les actions engagées par les agences. De nombreuses actions ont été réalisées, et notamment :

- journées de sensibilisation : rencontre avec l'équipe de France de Handibasket, atelier Toile Géante, projet "EMI (Explorations des Métiers Insolites) avec l'ARPEJEH (Accompagner la réalisation des projets d'études de jeunes élèves et étudiants handicapés)", événement "1 jour, un métier en action", quiz sur le thème du handicap, course-relais interentreprise ;
- formations/sensibilisation de salariés : atelier managers, formations des Instances représentatives du personnel et des acteurs-relais, sensibilisation aux achats auprès du secteur protégé et au recrutement des personnes en situation de handicap. Ces formations se sont déroulées principalement au sein d'ateliers protégés. En deux ans, 112 collaborateurs ont été formés sur le thème du Handicap ;
- mise en place du CESU Handicap (chèque emploi service universel) ;
- création d'un guide sur les aides proposées par l'Agefiph en matière de maintien dans l'emploi ;
- participation à des forums de recrutement ;
- organisation d'un forum ESAT (Établissement et service d'aide par le travail) pour développer les achats auprès du secteur protégé. Par ailleurs, un guide des Achats du Secteur Protégé et Adapté a été conçu et distribué à l'ensemble des référents handicap.

D'autre part, le Groupe Havas a souhaité développer des partenariats pour disposer d'un vaste vivier de candidatures. Cela a permis de développer le recrutement des personnes handicapées : en 2010, les collaborateurs en situation de handicap représentaient 1,18 % de la population salariée et 2,05 % à la fin de l'année 2012.

En 2012, le Groupe Havas a réalisé douze recrutements en contrat à durée indéterminée ou déterminée de collaborateurs en situation de handicap. Dix-neuf jeunes ont par ailleurs été accueillis dans le cadre d'un stage et sept jeunes en contrat d'apprentissage. Le nombre de Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé a progressé au sein du Groupe (au total quinze en deux ans).

### Perspectives pour l'année 2013

Le Groupe souhaite maintenir ses efforts en matière d'intégration des collaborateurs en situation de handicap. Le réseau d'acteurs mobilisé sur cette thématique – les DRH, les managers, les IRP et les acteurs relais – continuera à se réunir et à travailler pour développer la politique Handicap du Groupe.

Des actions de sensibilisation seront mises en place en 2013 et de nouveaux dispositifs seront proposés aux collaborateurs tels que :

- la mise en place de formation tutorat ;
- la création de modules de sensibilisation pour les équipes qui accueillent un nouveau collaborateur ;
- l'accompagnement des salariés en situation de handicap dans leur parcours professionnalisant pour développer les compétences métier ;
- la communication en externe par le biais de la presse ou de publi-reportage.

D'autre part, le Groupe a à cœur de concentrer une partie de son action dans la sensibilisation des collaborateurs au handicap, afin qu'ils soient partie prenante dans l'intégration et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap. Le Groupe s'engage par ailleurs à procéder à l'aménagement des postes de travail dès que cela s'avère nécessaire.

### Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Par la signature d'un accord avec les partenaires sociaux le 8 juillet 2009, le Groupe Havas a souhaité s'engager en matière de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

Un Comité GPEC est chargé de suivre la mise en œuvre de cet accord dont l'objectif principal est de définir les moyens permettant de veiller à l'adaptation permanente des compétences des collaborateurs, de faire évoluer l'emploi, d'accroître la qualité des services et de concilier les

besoins collectifs du Groupe en termes de croissance et les aspirations des collaborateurs en termes d'évolution professionnelle.

Le guide des métiers créé en 2011 a permis de réaliser une analyse des métiers du Groupe et d'identifier ceux pouvant être considérés comme étant sensibles.

Ces métiers sensibles, préalablement définis dans l'accord, représentent environ 10 % de l'effectif total. Ils peuvent être caractérisés par trois tendances d'évolution :

- métiers en "tension" : métiers dont les compétences sont rares (difficiles à recruter) ;
- métiers en "développement" : métiers qui requièrent de nouvelles compétences ;
- métiers en "ralentissement" : métiers qui tendent à disparaître ou dont le nombre risque de diminuer à moyen terme.

Une attention particulière est portée sur ces métiers pour lesquels des dispositifs d'anticipation sont définis.

En 2012, plusieurs actions ont été mises en place telles que :

- la formation de collaborateurs positionnés sur des métiers dits sensibles ;
- la sensibilisation des managers à la démarche GPEC ;
- l'élaboration d'un nouveau support d'entretien professionnel annuel permettant notamment d'identifier les talents et d'utiliser des critères d'évaluation communs à l'ensemble des filiales pour favoriser la mobilité et les transferts.

L'ensemble de ces actions engagées en matière de GPEC se poursuivront au cours de l'année 2013. Un groupe de travail a été formé afin de créer un référentiel de compétences qui permettra de définir des passerelles entre les métiers.

### Protection sociale

Le Groupe Havas a le souci d'assurer un bon niveau de protection sociale.

En France, le contrat couvre l'ensemble du personnel du Groupe et les garanties offertes sont élevées en matière de santé et de prévoyance.

Le taux de prise en charge des dépenses de santé représente au global 96,5 %. Les bons résultats obtenus permettent d'améliorer les garanties et de maintenir les taux de cotisations en 2013 pour les actifs.

En prévoyance, les salariés sont couverts pour les risques décès, invalidité, incapacité et rente éducation.

Dans les filiales étrangères, les régimes peuvent être différents selon les pays.

- Aux États-Unis, l'assurance-maladie est devenue obligatoire mais la loi n'impose pas aux entreprises d'offrir une assurance santé à leurs salariés. Toutefois, certaines entités de Havas basées aux États-Unis ont confié la protection sociale de leurs collaborateurs à une société américaine spécialisée dans l'assurance-santé des employés.
- Au Royaume-Uni, un système de santé public assure la couverture de tous les résidents britanniques. Cependant, certaines sociétés proposent une assurance médicale privée complémentaire et offrent une assurance-vie couvrant les risques de décès et d'invalidité (partiellement).
- Il existe également un système de santé public en Espagne qui assure la protection sociale des collaborateurs.

### Épargne salariale

Le Groupe HAVAS a signé, le 30 novembre 2012, un plan d'épargne Groupe (PEG) ouvert à tous les salariés des sociétés du Groupe en France.

Le PEG est un système d'épargne collectif et facultatif qui va permettre aux salariés de participer, avec l'aide de leurs sociétés, à la constitution d'un portefeuille collectif de valeurs mobilières.

Les salariés du Groupe auront ainsi la possibilité de se constituer une épargne à court ou moyen terme dans des conditions fiscales avantageuses.

Les sommes sont bloquées pendant cinq ans. En contrepartie, des exonérations sociales et fiscales sont attachées au PEG.

L'ouverture du PEG a été réalisée en février 2013.

Tout salarié titulaire d'un CDI ou CDD ayant trois mois d'ancienneté pourra adhérer au PEG.

Outre le versement de la participation et de l'intéressement selon le dispositif prévu dans les sociétés du Groupe, le PEG peut être alimenté par les versements volontaires des salariés.

Les sociétés compléteront ces versements volontaires par un abondement de 100 % jusqu'à 200 euros et 50 % au-delà sachant que l'abondement maximum annuel est de 250 euros pour 2013 duquel il faut déduire la CSG et à CRDS.

Cinq Fonds communs de placement sont proposés aux salariés dont un FCP composé à 100 % d'actions de la société Havas SA.

### La formation professionnelle

Le monde de la communication évolue rapidement, il est donc essentiel que les talents progressent au même rythme. C'est dans cette logique que le Groupe Havas a choisi de développer la formation professionnelle dans une démarche prospective.

Pour répondre aux exigences du marché et améliorer les performances des collaborateurs, l'offre de formation Groupe a été déclinée autour de quatre axes prioritaires :

- la poursuite de l'effort de formation déjà mis en place depuis plusieurs années sur le renforcement des formations de développement des stratégies multicanal et l'adaptation à l'évolution des nouvelles technologies. Dans la continuité de 2010 et 2011, l'ensemble des entités françaises du Groupe ont poursuivi leur investissement sur le développement des compétences digitales de leurs collaborateurs. Ainsi, sur les trois dernières années, 1 150 collaborateurs ont pu bénéficier de parcours de formation intégrés visant à les accompagner dans l'intégration du multicanal au sein des stratégies, et à en comprendre les enjeux ;
- le renforcement des formations sur le management de la relation client, avec un accompagnement spécifique sur les techniques de négociation ;
- l'accompagnement des collaborateurs à l'internationalisation des marchés, notamment par le biais de formations linguistiques sur mesure, essentiellement en langue anglaise, orientées dans une optique professionnelle. Ces modules ont été mis en place pour continuer à accompagner le développement des opportunités d'activités tant sur l'Europe que sur l'international, et soutenir la politique de mobilité du Groupe Havas ;
- l'acquisition et le renforcement des compétences managériales, en tenant compte, dans l'ensemble de ces formations, des lignes fondatrices de la politique Ressources humaines du Groupe, intégrant la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et la sensibilisation au handicap.

Au sein de Havas Media, plus de la moitié des effectifs ont moins de 34 ans, c'est donc assez logiquement que s'est posée la question d'actions spécifiques à mener concernant cette population.

Ainsi, un programme de formation dédié à de jeunes managers et des collaborateurs se préparant à le devenir, un parcours d'évolution lisible et certifiant a été construit. Le programme Purple, pour cette première promotion PILOTE 2012, réunit 18 collaborateurs de différents horizons (*Front, Middle et Back Office* et les activités Sport & Entertainment), ayant en moyenne 31 ans et quatre ans d'ancienneté. Construit autour d'un *development center* et d'un certificat de l'Université de Paris-Dauphine, ce parcours (à la fois individuel et collectif) recouvre notamment les domaines de la stratégie d'entreprise, de la performance financière, des ressources humaines et de la gestion de projets.

Dans le reste du monde, les sociétés ont également continué à développer en 2012 la formation professionnelle pour renforcer les compétences de leurs collaborateurs.

La formation est avant tout un moyen de faire face aux besoins des collaborateurs et de répondre aux demandes des clients. Les agences ont eu recours essentiellement à des organismes extérieurs ce qui leur permet de proposer un large choix de formation. Du fait du coût élevé de ces formations, elles priorisent les actions menées afin de permettre à la majorité des salariés d'être formés chaque année.

## Informations sociales de la société Havas SA

### Effectif au 31 décembre 2012

Au 31 décembre 2012, la société Havas SA emploie 124 salariés. L'effectif est stable par rapport à l'année 2011.

### Embauches sur 2012

Havas SA a procédé à dix embauches en 2012 en contrat à durée indéterminée et quatre en contrat à durée déterminée.

### Départs sur 2012

Havas SA a enregistré 13 départs en 2012, dont trois CDD.

• Démission	1
• Fin de contrat à durée déterminée	3
• Autres	9

Le taux de turnover (nombre de sorties sur effectif moyen) est de 8,06 %.

### Égalité professionnelle entre les hommes et les femmes

La société Havas SA compte 71 femmes, soit 57 % de l'effectif total, et 53 hommes, soit 43 % de l'effectif.

L'effectif est composé à 76 % de cadres et donc 24 % de non-cadres.

### Répartition de l'effectif hommes/femmes et par statut

	Homme	Femme	Total
Cadres	47	47	94
Non-cadres	6	24	30
Total	53	71	124

### Organisation du temps de travail

Le temps de travail dans la Société est fixé en application de la loi sur l'aménagement et la réduction du temps de travail. La durée du temps de travail mensuel est de 151,67 heures.

Huit salariés sur 124 sont à temps partiel, soit 6 % de l'effectif total.

### Âge moyen

L'âge moyen au sein de Havas SA est de 45 années :

- 47 pour les hommes ;
- 44 pour les femmes.

### Ancienneté moyenne

L'ancienneté moyenne au sein de Havas SA est de 13 années :

- 12 pour les hommes ;
- 14 pour les femmes.

### Absentéisme et motifs

Le taux d'absentéisme est de 2,62 % (rapport des journées d'absence aux journées travaillées).

La répartition des absences par motif en 2011 est la suivante :

• maladie	58 %
• maternité/paternité	38 %
• convention collective (congés exceptionnels pour événements familiaux)	3 %
• accident de travail	4 %

### Rémunération

La rémunération annuelle brute de l'ensemble des salariés de Havas SA a atteint 22 966 545 euros en 2012.

### La formation

Le nombre d'heures de formation en 2012 s'élève à 970 pour 38 salariés, ce qui représente 31 % des effectifs de la Société.

Les formations dispensées concernent plus particulièrement :

- le perfectionnement au niveau des techniques "métier" ;
- le développement des compétences linguistiques ;
- la communication interpersonnelle et la gestion du stress.

Toutes ces actions témoignent de la volonté de la Société de développer les compétences de ses collaborateurs.

### Les conditions d'hygiène et de sécurité

La sécurité et la santé de ses employés restent une exigence de l'entreprise et sont notamment assurées par le CHSCT, le médecin du travail, l'infirmière et l'assistance sociale.

En 2012, de nombreuses actions ont été conduites :

- une formation à l'utilisation de défibrillateurs "Initiation aux gestes qui sauvent" ;
- la poursuite des formations de "sauveteur secouriste du travail" ;
- une campagne de vaccination gratuite antigrippe proposée aux salariés ;
- des formations "No stress" animées par un psychologue comportemental pour les collaborateurs et les managers.

### L'emploi et l'insertion des personnes handicapées

Havas s'investit fortement dans le développement d'une politique Handicap active. La Société se mobilise pour mettre en place des actions pour favoriser l'emploi et l'insertion de personnes handicapées par le biais de :

- le recrutement ;
- la formation des Institutions représentatives du personnel, des acteurs-relais, des managers : 24 collaborateurs formés en 2012 ;
- le recours aux secteurs protégés (locations de salle pour les formations, impressions de documents, plateaux-repas...) ;
- la reconnaissance des salariés en qualité de travailleur handicapé.

Ainsi, en 2012, le taux d'emploi de la Société Havas est proche de 8 % de ses effectifs, taux supérieur à l'obligation légale d'emploi.

### Les œuvres sociales

De nombreuses activités et programmes sont proposés au titre des œuvres sociales du Comité d'entreprise de Havas SA :

- chèques-vacances ;
- chèques-cadeaux ;
- participation aux frais de crèche – garderie ;
- contribution aux frais de séjours linguistiques ou colonies de vacances ;
- participation aux frais des activités sportives ou culturelles ;
- organisation de voyages et de week-end à thèmes.

### 8.3.3. Indicateurs sociaux

Indicateurs	2012	2011	2010	NRE <sup>(3)</sup> L. 225-102-1	GRI <sup>(4)</sup>	GC <sup>(5)</sup>
<b>Effectif salariés</b>						
Effectif au 31/12	15 419	15 186	14 299	148.2.1	LA1	
% effectif sous CDI	85 %	89 %	89 %	148.2.1	LA1	
% effectif hommes	44 %	45 %	44 %	148.2.1	LA1/LA13	
% effectif femmes	56 %	55 %	56 %	148.2.1/3	LA1/LA13	GC3
% effectif femmes dans les Comités de Direction	32 %	31 %	31 %	148.2.3	LA13	GC3
% effectif moins de 30 ans	35 %	34 %	32 %		LA13	
% effectif 30 à 49 ans	57 %	57 %	59 %		LA13	
% effectif 50 ans et plus	8 %	9 %	9 %		LA13	
% effectif non-cadres (France) <sup>(1)</sup>	32 %	32 %	32 %	148.2.1	LA1	
% effectif cadres (France) <sup>(1)</sup>	68 %	68 %	68 %	148.2.1	LA1	
<b>Embauches et départs</b>						
Nombre total d'embauches	4 467	4 736	3 996	148.2.1	LA2	
dont nombre d'embauches en CDI	3 199	3 586	2 948	148.2.1	LA2	
Nombre total de départs	4 561	4 343	3 844	148.2.1	LA2	
dont nombre de licenciements	768	724	766	148.2.1	LA2	
<b>Heures supplémentaires</b>						
Nombre total d'heures supplémentaires (France)	1 574	2 752	2 982	148.2.1		
<b>Main-d'œuvre extérieure</b>						
Effectif intérimaires et free-lances (ETP)	401	498,07	456,39	148.2.1	LA1	
<b>Organisation du temps de travail, absentéisme</b>						
Durée annuelle du travail d'un salarié à temps plein ( <i>en heures</i> )	1 903	1 918	1 918	148.2.2		
% effectif temps plein	96 %	95 %	95 %	148.2.2	LA1	
% effectif temps partiel	4 %	5 %	5 %	148.2.2	LA1	
Nombre de salariés ayant eu au moins une journée d'absence	9 000	9 872	7 799	148.2.2	LA7	

Indicateurs	2012	NRE <sup>(3)</sup>				GRI <sup>(4)</sup>	GC <sup>(5)</sup>
		2011	2010	L. 225-102-1			
Nombre total de journées d'absences	117 334	126 149	109 583	148.2.1		LA7	
dont maladie	33 %	38 %	44 %	148.2.2		LA7	
dont maternité/paternité	42 %	41 %	42 %	148.2.2		LA7	
Taux d'absentéisme <sup>(2)</sup>	3 %	3 %	3 %	148.2.2		LA7	
<b>Rémunération, charges patronales, participation (France)</b>							
Rémunération moyenne annuelle brute	45 443 €	45 540 €	44 286 €	148.2.3		LA14	
Taux de charges patronales (en %)	49 %	49 %	48 %	148.2.3			
Montant des sommes versées au titre de la participation (en euros) (France)	5 290 810	5 720 412 €	6 308 515 €	148.2.3			
<b>Relations professionnelles et bilans des accords collectifs</b>							
Nombre d'accords collectifs signés	708	64	328	148.2.4		LA4	GC3
dont accords relatifs aux rémunérations	77	51	276	148.2.4		LA4	GC3
dont accords relatifs à la santé et aux conditions de travail	49	6	5	148.2.4		LA4/LA9	GC3
dont accords relatifs au dialogue social	28	4	1	148.2.4		LA4	GC3
<b>Santé, conditions de travail, hygiène et sécurité</b>							
Nombre d'accidents du travail	92	61	233	148.2.2		LA7	
Nombre total de jours ouvrés perdus pour accidents du travail	1 058	850	1 063	148.2.2		LA7	
% effectif siégeant dans des Comités mixtes d'hygiène et de sécurité	3 %	1 %	2 %	148.2.5		LA6	
Nombre de salariés formés à la santé, l'hygiène ou la sécurité	1 187	1 358	903	148.2.5		LA8	
<b>Formation</b>							
Nombre de participants aux actions de formation	6 491	6 853	6 446	148.2.6		LA10	
% effectif ayant bénéficié d'au moins une formation	42 %	46 %	45 %	148.2.6		LA10	
% hommes sur total effectif formé	42 %	44 %	41 %	148.2.1		LA1/LA13	
% femmes sur total effectif formé	58 %	56 %	59 %	148.2.1/3		LA1/LA13	GC3
Nombre total d'heures de formation délivrées	102 634	106 111	71 764	148.2.6		LA10	
Nombre moyen d'heures de formation/participant	16	15	11	148.2.6		LA10	
<b>Évolution de carrière (France)</b>							
% effectif ayant bénéficié d'entretiens d'évaluation annuels	76 %	55 %	64 %			LA12	
Nombre de contrats CDD transformés en CDI	84	106	106	148.2.1		LA1	
<b>Insertion professionnelle et handicap</b>							
Effectifs handicapés au 31/12	72	61	57	148.2.7		LA13	GC6
dont effectifs embauchés dans l'année	12	9	20	148.2.7		LA13	GC6
Montant des achats généraux réalisés auprès d'ESAT (France)	49 939 €	41 754 €	51 693 €	148.2.7			GC6
<b>Œuvres sociales (France)</b>							
Budget pour les œuvres sociales et culturelles (y compris fonctionnement des CE) (en euros)	1 918 780 €	1 960 853 €	1 757 542 €	148.2.8			

(1) La notion de cadre étant spécifique à la France, les indicateurs propres à cette catégorie n'ont été calculés que sur le périmètre français.

(2) Total jours d'absence / (effectif au 31/12 x nombre de jours travaillés par an).

(3) NRE : loi relative aux Nouvelles Régulations Économiques.

(4) GRI : Global Reporting Initiative.

(5) GC : Global Compact.

## 9. Examen de la situation financière et du résultat

Les commentaires suivants sont effectués sur la base des états financiers consolidés du Groupe Havas au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2012, qui sont établis conformément au référentiel IFRS en vigueur au 31 décembre 2012 et tel qu'adopté par l'Union européenne à cette date. Ces états financiers sont présentés en note 20.3 "États financiers consolidés au 31 décembre 2012" du présent document de référence.

### Compte de résultat consolidé en normes IFRS

(en millions d'euros)	2012	2011	2010
<b>Revenu</b>	<b>1 778</b>	<b>1 645</b>	<b>1 558</b>
Charges de personnel	(1 094)	(1 002)	(961)
Autres charges et produits d'exploitation	(445)	(424)	(393)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	1	1	
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>240</b>	<b>220</b>	<b>204</b>
Autres charges opérationnelles	(27)	(31)	(20)
Autres produits opérationnels	6	8	
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>219</b>	<b>197</b>	<b>184</b>
Produits de trésorerie	13	16	9
Coût de l'endettement	(39)	(42)	(37)
Autres charges et produits financiers	(3)	(5)	(5)
<b>Résultat financier</b>	<b>(29)</b>	<b>(31)</b>	<b>(33)</b>
<b>Résultat des sociétés intégrées</b>	<b>190</b>	<b>166</b>	<b>151</b>
Charge d'impôt	(55)	(38)	(36)
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>135</b>	<b>128</b>	<b>115</b>
Intérêts minoritaires	(9)	(8)	(5)
<b>Résultat net, part du Groupe</b>	<b>126</b>	<b>120</b>	<b>110</b>

### Revenu

#### 2012/2011

Le revenu consolidé du Groupe s'élève à 1 778 millions d'euros sur l'année 2012, ce qui représente une hausse de 8,0 % en données brutes par rapport à 2011. Le revenu du quatrième trimestre ressort à 521 millions d'euros contre 492 millions d'euros au quatrième trimestre 2011, ce qui représente une progression de + 5,5 % en données brutes.

La croissance organique<sup>(1)</sup> est de + 2,1 % sur l'ensemble de l'année 2012, le quatrième trimestre 2012 affiche une croissance organique de + 1,1 %, impacté par un fort effet de base par rapport au quatrième trimestre 2011.

Au cours de l'année 2012, l'euro s'est déprécié vis-à-vis du dollar US, l'impact de change a ainsi favorisé l'évolution du revenu de 41 millions d'euros sur l'année sur cette devise uniquement. Au total, l'impact de change est de 63 millions d'euros.

La part du revenu du Groupe dans les activités digitales et médias sociaux continue de progresser grâce à la poursuite du déploiement de la stratégie d'intégration de ces métiers au cœur de toute activité et de toutes les agences, partout dans le monde. Ainsi, sans acquisition significative, les activités numériques et médias sociaux représentent 26 % du revenu global du Groupe en 2012.

#### 2011/2010

Le revenu du Groupe s'élevait à 1 645,4 millions d'euros sur l'année 2011, ce qui représentait une hausse de 5,6 % en données brutes par rapport à 2010. Au cours de l'année 2011, l'euro s'était apprécié vis-à-vis du

dollar US et de la livre sterling. L'impact de change avait ainsi pénalisé l'évolution du revenu de 29,2 millions d'euros en 2011.

Sans acquisition significative, les activités numériques et médias sociaux représentaient 23 % du revenu global du Groupe.

La croissance organique<sup>(1)</sup> était de + 5,9 % sur l'année 2011. Le Groupe avait pu assurer cette croissance soutenue grâce à la bonne performance de toutes les activités et zones géographiques.

#### Revenu par zone géographique

	2012	2011	2010
France	19 %	21 %	21 %
Europe (hors France et Grande-Bretagne)	20 %	21 %	21 %
Grande-Bretagne	11 %	11 %	11 %
Amérique du Nord	33 %	32 %	33 %
Asie-Pacifique	7 %	6 %	5 %
Amérique latine	10 %	9 %	9 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

En 2012, la France, l'Europe continentale hors France, et l'Amérique du Nord demeurent traditionnellement les trois premières régions contributrices pour le Groupe en termes de revenu.

En 2011, toutes les régions du Groupe avaient progressé avec des croissances organiques allant de + 1,0 % en France à + 21,4 % en Amérique latine. L'Europe dans son ensemble réalisait une performance plus modérée que l'Amérique du Nord, l'Asie-Pacifique et surtout

(1) La croissance organique est calculée en comparant le revenu de l'année en cours à un revenu retraité comme suit pour l'exercice précédent :

- le revenu de l'exercice précédent est recalculé en utilisant les taux de change de l'exercice courant ;
- le revenu ainsi obtenu est complété par le revenu des sociétés acquises entre le 1<sup>er</sup> janvier de l'exercice précédent et la date d'acquisition pour la période au cours de laquelle ces sociétés ne sont pas encore consolidées ;
- le revenu de l'exercice précédent est également corrigé du revenu consolidé des sociétés cédées ou fermées entre le 1<sup>er</sup> janvier de l'exercice précédent et la date de la cession ou de la fermeture.

La croissance organique ainsi calculée est donc corrigée des variations des taux des devises par rapport à l'euro, ainsi que des variations du périmètre des sociétés consolidées.



l'Amérique latine, mais l'ensemble du périmètre affichait une belle croissance.

Les trois premières régions du Groupe en termes de revenu revenaient également à l'Amérique du Nord, l'Europe continentale hors France et la France.

En 2010, l'Amérique du Nord, l'Europe (hors France et Grande-Bretagne) et la France étaient les trois premières régions contributrices pour le Groupe en termes de revenu.

## Charges de personnel

### 2012/2011

Les charges de personnel s'élèvent à - 1 093,5 millions d'euros pour l'exercice 2012, comparés à - 1 002,2 millions d'euros pour l'exercice 2011, soit une augmentation de 9,1 %. Le ratio "Charges de personnel / Revenu" atteint 61,5 % en 2012 contre 60,9 % en 2011.

### 2011/2010

Les charges de personnel s'élevaient à - 1 002,4 millions d'euros pour l'exercice 2011, comparés à - 961,1 millions d'euros pour l'exercice 2010, soit une augmentation de 4,3 %. Le ratio "Charges de personnel / Revenu" ressortait en amélioration à 60,9 % en 2011, comparé à 61,7 % en 2010.

## Autres charges et produits d'exploitation

### 2012/2011

Les autres charges et produits d'exploitation s'élèvent à - 445,0 millions d'euros en 2012, comparés à - 423,5 millions d'euros en 2011. Le ratio "Autres charges et produits d'exploitation / Revenu" est de 25,0 % en 2012, en légère amélioration par rapport aux 25,8 % de 2011.

### 2011/2010

Les autres charges et produits d'exploitation s'élevaient à - 423,7 millions d'euros en 2011, comparés à - 393,0 millions d'euros en 2010. Le ratio "Autres charges et produits d'exploitation / Revenu" restait globalement stable entre 2011 et 2010, soit respectivement 25,8 % et 25,2 %.

## Autres charges et produits opérationnels

En 2012, les "Autres charges et produits opérationnels" sont essentiellement constitués :

- des dépréciations d'écarts d'acquisition pour un montant de - 2,8 millions d'euros (- 3,0 millions d'euros en 2011 et - 2,9 millions d'euros en 2010) et des révisions de compléments de prix sur acquisition pour un montant total net de 4,9 millions d'euros (6,1 millions d'euros en 2011) ;
- des frais d'acquisition de titres pour - 1,6 million d'euros (- 0,4 million d'euros en 2011 et 2010) ;
- des provisions pour restructuration et risques commerciaux pour - 18,9 millions d'euros (- 23,6 millions d'euros en 2011 et - 13,5 millions d'euros en 2010) ;
- des moins-values de cession pour un montant de - 2,3 millions d'euros en 2012.

Par ailleurs, d'autres éléments inhabituels et significatifs étaient des provisions pour locaux de - 3,8 millions d'euros en 2011 et - 2,9 millions d'euros en 2010, et une reprise de provision pour risque de 1,5 million d'euros en 2011.

Les éléments inhabituels, significatifs et non récurrents ont été imputés sur cette ligne, conformément aux principes du Groupe Havas et à la recommandation CNC n° 2009-R-03 afin de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante.

## Résultat financier

### 2012/2011

Le résultat financier s'est établi à -29,2 millions d'euros en 2012 en amélioration de 1,9 million d'euros par rapport à 2011, notamment liée à la baisse du coût de l'endettement brut suite à l'amortissement

de l'OBSAAR 2006 à hauteur de 90 millions d'euros au 1<sup>er</sup> décembre 2011 et de 90 millions d'euros au 3 décembre 2012.

### 2011/2010

Le résultat financier passait de - 33,0 millions d'euros en 2010 à - 31,1 millions d'euros en 2011, soit une charge en régression de 1,9 million d'euros, grâce aux rendements des placements en dépôts à terme et en certificats de dépôts négociables.

## Autres éléments du compte de résultat

### 2012/2011/2010

La charge d'impôt s'élève à - 55,0 millions d'euros en 2012, - 38,0 millions d'euros en 2011, et - 36,3 millions d'euros en 2010, représentant un taux sur le résultat avant impôt, respectivement, de 29 %, 23 % et 24 %.

## 10. Trésorerie et capitaux

Le montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie se monte à 529,6 millions d'euros au 31 décembre 2012, comparés à 780,5 millions d'euros au 31 décembre 2011. Il est notamment constitué de dépôts à vue et à terme auprès d'établissements de crédit de premier plan et de placements monétaires à court terme effectués dans le cadre de la gestion de trésorerie au quotidien.

La dette nette s'élève à 168,2 millions d'euros au 31 décembre 2012, contre une trésorerie nette de 43,8 millions d'euros au 31 décembre 2011 (cf. note 5.2.14 aux comptes consolidés), soit une dégradation de 212,0 millions d'euros, qui s'explique notamment par les décaissements liés à l'OPRA et l'OPAS réalisées en juin 2012 pour un montant total de 268,7 millions d'euros.

## Flux nets d'activité

La capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net s'élève à 207,5 millions d'euros, comparés à 182,8 millions d'euros en 2011. Le tableau des flux de trésorerie présente des flux d'activité positifs de 184,9 millions d'euros en 2012, comparés à 188,5 millions d'euros en 2011. La variation du BFR est de -22,6 millions d'euros en 2012 contre 5,7 millions d'euros en 2011.

## Flux nets d'investissements

La trésorerie utilisée pour les investissements représente 62,0 millions d'euros en 2012, comparés à 232,3 millions d'euros en 2011.

Ces chiffres traduisent principalement, d'une part :

- des investissements corporels et incorporels de 48,9 millions d'euros en 2012, comparés à 200,4 millions en 2011 dont 159 millions d'euros correspondaient à l'acquisition du siège social de Havas à Puteaux ;
- des investissements en titres de participation de 28,5 millions d'euros en 2012 reflétant notamment la prise de contrôle de Victors & Spoils, Havas Lynx anciennement Creative Lynx, Boondoggle, et Ignition par rapport à des investissements en titres de participation en 2011 pour 29,7 millions d'euros reflétant partiellement la prise de contrôle de Host et One Green Bean en Australie ;
- des prêts et avances financières pour 2,0 millions d'euros, moins important de 5,9 millions d'euros par rapport à 2011 ;

et, d'autre part :

- des cessions d'immobilisation incorporelles et corporelles notamment l'activité "Wallboard" aux États-Unis, pour un montant total de 6,8 millions d'euros, en augmentation de 5,9 millions d'euros par rapport à 2011 ;
- en 2012, le Groupe a encaissé 7,0 millions d'euros sur une cession de titres, ce qui explique l'augmentation du poste de 4,1 millions d'euros par rapport à 2011 ;



- des remboursements de prêts et créances financiers pour 3,7 millions d'euros, soit une augmentation de 1,6 million d'euros par rapport à 2011.

### Flux nets de financement

Les opérations de financement génèrent une sortie de trésorerie de 375,9 millions d'euros en 2012 reflétant les opérations suivantes :

- une diminution des fonds propres pour 249,1 millions d'euros dont 268,7 millions d'euros sont liés à l'OPRA et l'OPAS, partiellement compensée par des augmentations de capital pour 19,7 millions d'euros liées à des levées de stock-options ;
- des émissions nettes d'emprunts pour 52,0 millions d'euros, dont 40,0 millions d'euros de billets de trésorerie, le solde correspondant à des tirages de lignes de crédit court terme essentiellement en Asie et en Amérique latine ;
- un amortissement de l'OBSAAR 2006 pour - 90,0 millions d'euros ;
- des intérêts nets versés pour 22,6 millions d'euros ;
- le paiement des dividendes aux actionnaires de Havas et aux actionnaires minoritaires des filiales pour un montant de 55,4 millions d'euros ;
- des rachats de parts d'actionnaires minoritaires des filiales pour 10,7 millions d'euros, comparés à 3,1 millions d'euros en 2011.

### Dette financière

La dette financière brute représente 697,9 millions d'euros au 31 décembre 2012, soit une diminution de 38,8 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2011. La dette financière est constituée de :

- l'emprunt obligataire émis en 2009 pour une juste valeur de 348,8 millions d'euros au 31 décembre 2012 (350,9 millions d'euros au 31 décembre 2011) ;
- des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR 2006 et OBSAAR 2008) pour un montant total de 187,6 millions d'euros au 31 décembre 2012 (274,5 millions d'euros au 31 décembre 2011) ;
- des emprunts contractés auprès d'établissements bancaires pour 42,2 millions d'euros au 31 décembre 2012 (34,3 millions d'euros au 31 décembre 2011) ;
- des découverts bancaires pour un montant de 9,3 millions d'euros au 31 décembre 2012 (6,4 millions d'euros au 31 décembre 2011) ;
- des billets de trésorerie émis pour 90,0 millions d'euros au 31 décembre 2012 (50,0 millions d'euros au 31 décembre 2011) ;
- les dettes financières diverses pour un montant de 19,9 millions d'euros au 31 décembre 2012 (20,5 millions d'euros au 31 décembre 2011).

Au 31 décembre 2012, la répartition de cette dette financière en devises est de 90,0 % libellés en euros, 0,8 % en livres sterling et 9,2 % en autres devises, comparée à 84,8 % libellés en euros, 0,2 % en dollar US, 1,2 % en livres sterling et 13,8 % en autres devises au 31 décembre 2011.

### Emprunt obligataire

Le 4 novembre 2009, Havas SA a émis un emprunt obligataire de 350,0 millions d'euros lui permettant de diversifier ses sources de financement, d'allonger la durée moyenne de son endettement et de se doter des moyens de poursuivre sa croissance. Les caractéristiques et modalités d'émission de cet emprunt sont détaillées dans la note 5.2.14.2 "Emprunt obligataire" aux comptes consolidés.

Compte tenu de la valorisation du swap adossé à cet emprunt obligataire jusqu'au 5 novembre 2012, date d'échéance du swap, la juste valeur de cette dette au bilan s'élève à 348,8 millions d'euros et 350,9 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2012 et 2011.

### OBSAAR

Havas SA avait émis en décembre 2006 un emprunt réservé à Banque Fédérative du Crédit Mutuel, Natixis et HSBC France, représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) d'un montant de 270,0 millions d'euros,

et, en février 2008, un autre emprunt réservé à Banque Fédérative du Crédit Mutuel, Natixis, Crédit Agricole CIB, BNP Paribas et Société Générale, représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) d'un montant de 100,0 millions d'euros.

Les caractéristiques et modalités d'émission de ces deux emprunts sont détaillées dans la note 5.2.14.3 "OBSAAR" aux comptes consolidés.

Compte tenu de l'amortissement de la première tranche au 1<sup>er</sup> décembre 2011 pour 90,0 millions d'euros et de la deuxième tranche au 3 décembre 2012 également pour 90,0 millions d'euros de l'OBSAAR 2006, la dette financière de l'OBSAAR 2006 s'élève à 89,1 millions d'euros au bilan du 31 décembre 2012 comparés à 177,1 millions d'euros au 31 décembre 2011.

La dette financière de l'OBSAAR 2008 s'élève à 98,6 millions d'euros au bilan du 31 décembre 2012 comparés à 97,4 millions d'euros au 31 décembre 2011.

### Emprunts auprès des établissements bancaires

Au 31 décembre 2012, le Groupe a utilisé des lignes de crédit auprès d'établissements bancaires pour un montant total de 42,2 millions d'euros dont 32,1 millions d'euros en Asie et 8,5 millions d'euros en Amérique latine. Il s'agit de tirages à brève échéance.

Ces emprunts ne sont pas soumis à des ratios financiers dans la mesure où Havas SA garantit leur remboursement.

Au 31 décembre 2012, Havas SA dispose de lignes de crédit confirmées auprès de sept établissements bancaires de premier rang pour un montant total de 376 millions d'euros dont 100,0 millions d'euros jusqu'en décembre 2013 et 276,0 millions d'euros jusqu'au 30 septembre 2016. Le taux d'intérêt applicable pour l'ensemble de ces lignes de crédit est Euribor + marge.

Ces lignes de crédit sont soumises aux ratios financiers (*covenants*) similaires à ceux applicables aux OBSAAR (cf. note 5.2.14.3 aux comptes consolidés).

Les lignes de crédit confirmées non tirées sont également détaillées dans la note 5.2.14.5 "Emprunts bancaires" aux comptes consolidés.

Au 31 décembre 2012, le Groupe Havas totalise 455 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées, dont 276 millions d'euros sont à moyen terme. Par ailleurs, Havas dispose de 194,2 millions d'euros de lignes de crédit non confirmées disponibles.

### Autres dettes financières

Au premier semestre 2009, Havas a mis en place un programme d'émission de billets de trésorerie portant sur un montant maximum de 300,0 millions d'euros. Le montant total des billets émis s'élève à 90,0 millions d'euros au 31 décembre 2012, à échéance février 2013.

Outre les billets de trésorerie, ce poste comprend également les intérêts courus pour 3,1 millions d'euros, dont 3,0 millions d'euros sont relatifs à l'emprunt obligataire, la juste valeur d'un swap de taux d'intérêt pour 3,1 millions d'euros affecté à la couverture de l'OBSAAR 2006, un montant total net des justes valeurs de swaps de change pour 2,4 millions d'euros et diverses dettes financières pour 3,4 millions d'euros.

### Découverts bancaires

Le montant des découverts bancaires est de 9,3 millions d'euros à fin 2012 contre 6,4 millions d'euros à fin 2011.

### Ratios d'exigibilité

En contrepartie de l'obtention de certaines lignes de crédit ou d'emprunts bancaires, Havas s'est engagé à respecter certains ratios financiers s'appliquant aux données consolidées Groupe en normes IFRS. Ces ratios sont détaillés dans la note 5.2.14.3 aux comptes consolidés. À fin 2012, ils étaient respectés.

### Politique de trésorerie

La politique de placement du Groupe consiste à investir les excédents de trésorerie de Havas SA et de ses filiales dans des placements à court terme en priorité auprès de contreparties bancaires de premier rang définies par le Groupe. Il s'agit des produits à taux variable ou révisable délivrant les meilleurs rendements et répondant aux critères d'équivalents de trésorerie selon la norme IAS 7.

La Direction Financement et Trésorerie du Groupe a centralisé une part importante des besoins de financement par la mise en place de cash-pooling domestiques et d'un cash-pooling international dans les principaux pays où le Groupe est implanté. Cet outil permet une meilleure maîtrise des coûts de financement et une optimisation des placements.

La politique du Groupe en matière d'instruments de couverture est détaillée dans la note 5.2.30 "Politique de gestion des risques financiers" aux comptes consolidés au 31 décembre 2012.

### Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

Les engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi mis en place par le Groupe Havas sont détaillés en notes 5.1.4.25 "Avantages au personnel" et 5.2.16 "Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi" aux états financiers consolidés.

### Obligations contractuelles au 31 décembre 2012, ventilées par échéance

(en millions d'euros)	Total 31/12/2010	Total 31/12/2011	Total 31/12/2012	Après 2016 ou indéterminée				
	2013	2014	2015	2016				
<b>Comptabilisées</b>								
Emprunts obligataires et OBSAAR	720	626	536	119	384	33		
Emprunts auprès des établissements de crédit	25	34	42	42				
Autres dettes financières (hors coupon et juste valeur de swaps)	37	52	100	100				
Contrats de location-financement								
Compléments de prix ("Earn-out")	29	15	23	5	11	2	5	
Rachat de minoritaires ("Buy-out")	45	73	77	8	4	7	6	52
<b>Non comptabilisées</b>								
Contrats de location simple	220	224	269	58	47	38	25	101
Indemnités au titre des clauses de conscience	10	11	7	7				
<b>Total</b>	<b>1 086</b>	<b>1 035</b>	<b>1 054</b>	<b>339</b>	<b>446</b>	<b>80</b>	<b>36</b>	<b>153</b>

### Contrats de location simple

Le montant des engagements liés aux contrats de location simple correspond aux loyers à payer sur la durée du bail.

### Indemnités au titre des clauses de conscience

À la suite de la nomination de Fernando Rodés Vilà comme Directeur Général de Havas SA, et de la fin de son mandat de Directeur Général de Media Planning Group SA, les clauses de conscience liées à ses fonctions de Directeur Général de Media Planning Group SA étaient caduques depuis le 28 mai 2007. Sa démission du poste de Directeur Général de Havas SA en 2011 n'affecte pas les clauses liées au changement significatif de l'actionnariat de Media Planning Group SA, lesquelles demeurent valides à la date du 31 décembre 2012 pour trois managers.

Ces clauses prévoient des indemnités égales à celles dues en cas de licenciement. Dans le cas où elles seraient toutes exercées, le montant total serait de 7,5 millions d'euros.

### Indemnités de départ

(cf. note 18.4 "Accord pouvant entraîner un changement de contrôle" du document de référence 2012).

Des indemnités de départ seraient dues par le Groupe uniquement dans le cadre de licenciement à l'initiative de l'employeur et hors cas de faute lourde ou grave. Elles concernent pour l'ensemble du Groupe une quarantaine de cadres et s'élèveraient à un montant global de 20,1 millions d'euros (net d'indemnités de fin de carrière provisionnées par ailleurs).

## Autres engagements commerciaux au 31 décembre 2012, ventilés par échéance

(en millions d'euros)	Total 31/12/2010	Total 31/12/2011	Total 31/12/2012	2013	2014	2015	Après 2016 ou indéterminée
<b>Engagements donnés sur opérations de périmètre</b>							
Garanties de passif	18	0	0				
Rachat de majoritaire et prise de participation	7	15	29			21	8
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>29</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>21</b>	<b>0 8</b>
<b>Engagements donnés sur activités opérationnelles</b>							
Garanties sur achat d'espace publicitaire	13	11	26	18	2		6
Autres engagements	14	29	16				16
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>40</b>	<b>42</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0 22</b>
<b>Engagements reçus sur activités de financement</b>							
Lignes de crédit confirmées non tirées	339	446	455	179			276
<b>Total</b>	<b>339</b>	<b>446</b>	<b>455</b>	<b>179</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>276 0</b>

### Garanties sur achat d'espace publicitaire

Dans certains pays, il arrive que des achats d'espaces publicitaires soient couverts par des garanties octroyées par Havas.

### Garanties de passif

Toutes les garanties de passif étaient levées en 2011 (cf. note 5.2.28 aux comptes consolidés).

### Rachat de majoritaire

Havas détient une participation non consolidée de 5,89 % dans une holding de droit néerlandais qui contrôle 100 % d'une société basée en Russie, en coentreprise avec un partenaire qui contrôle 94,11 % des parts. Celui-ci dispose d'une option de vente et réciproquement Havas dispose d'une option d'achat. La valeur actualisée de cet engagement s'élève à 28,4 millions d'euros, 14,5 millions d'euros et 7,4 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2012, 2011 et 2010. Par ailleurs, Havas s'engage à prendre une participation de 20 % dans une agence indonésienne en 2019 pour une estimation actualisée de 0,4 million d'euros.

### Autres engagements

Dans le cadre du régime de retraite à prestations définies mis en place dans deux filiales du Groupe au Royaume-Uni, Havas s'engage à combler toute insuffisance des actifs placés dans les fonds de pension pour un montant maximum de 20,8 millions d'euros. Au 31 décembre 2012, une provision à ce titre est comptabilisée au bilan pour 6,1 millions d'euros, comparés à 2,6 millions d'euros au 31 décembre 2011 et 9,8 millions d'euros au 31 décembre 2010.

Par ailleurs, Havas a consenti une contre-garantie de 1,1 million d'euros au titre de la caution fiscale dont bénéficient ses filiales.

### Lignes de crédit confirmées non tirées

Les lignes de crédit confirmées non tirées sont reçues des établissements de crédit de premier plan. Elles sont détaillées dans la note 5.2.14.5 "Emprunts bancaires" aux comptes consolidés.

### Gestion du risque de liquidité

Le risque de liquidité est détaillé dans la note 5.2.30 "Politique de gestion des risques financiers" aux comptes consolidés.

## 11. Recherche et développement, brevets et licences

Havas n'est pas dépendant de brevets ou de licences particuliers pour l'exploitation de ses activités.

## 12. Information sur les tendances

2012 s'est révélée être une bonne année pour le Groupe, notamment dans un contexte économique qui reste globalement difficile, particulièrement en Europe. La croissance du Groupe s'est accélérée en Amérique du Nord au deuxième semestre et sa performance s'est montrée solide en Amérique latine et en Asie-Pacifique. Havas jouit à présent d'une belle dynamique due au rebranding de ses deux divisions et à la simplification de sa structure. Le Groupe continue à engranger de nombreux gains de clients et à assurer une progression constante du digital, grâce notamment au rassemblement de toutes les activités médias, créatives et digitales sous le même toit. L'année 2013 pourrait également être contrastée.

## 13. Prévisions ou estimations du bénéfice

Havas choisit de ne pas inclure une prévision ou une estimation du bénéfice dans le présent document.

## 14. Organes d'Administration et Direction Générale

### 14.1. Informations sur les organes d'Administration et de Direction Générale

#### 14.1.1. Composition du Conseil d'Administration

La Société est administrée par un Conseil d'Administration actuellement composé de treize membres, étant rappelé que les statuts prévoient que le Conseil doit être composé de trois à dix-huit membres, sous réserve des dérogations légales.

Le mandat des Administrateurs est d'une durée de trois années renouvelable. Les Administrateurs sont nommés dans les conditions légales. Leur nomination n'est pas soumise à des conditions particulières.

Le Conseil d'Administration désigne parmi ses membres un Président du Conseil d'Administration qui doit être une personne physique. Le Président du Conseil d'Administration est rééligible.

Depuis le 12 juillet 2005, les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général sont dissociées ; ce choix étant apparu comme le plus pertinent au regard de la structure du Groupe.

La Présidence non exécutive du Conseil d'Administration est assurée par M. Vincent Bolloré et la Direction Générale par M. David Jones (depuis le 8 mars 2011). Tous deux sont également Administrateurs.

Les fonctions de Directeur Général Délégué sont assurées par M. Hervé Philippe (depuis le 11 mai 2010) et par M. Yannick Bolloré (depuis le 31 août 2012). M. Hervé Philippe est également représentant permanent de Financière de Longchamp, Administrateur, et M. Yannick Bolloré est également Administrateur.

Le Conseil d'Administration ne comporte ni Administrateur élu par les salariés ni censeur.

À la date du présent document, la Direction Générale et le Conseil d'Administration (13 membres) se composent de la façon suivante :

Nom	Âge	Principale fonction *	Adresse professionnelle	Date de début de mandat	Date de fin de mandat (date d'Assemblée Générale)
M. Vincent Bolloré	61	Président du Conseil d'Administration	Tour Bolloré, 31-32, quai de Dion-Bouton – 92800 Puteaux	2005	2014
M. David Jones	46	Directeur Général Administrateur et Global <i>Chief Executive Officer</i> Havas	29-30, quai de Dion-Bouton – 92800 Puteaux 350 Hudson Street, NY 10014 – New York (USA)	2011	2014 <sup>(1)</sup>
Mme Mercedes Erra	58	Directrice Générale et fondatrice de BETC Euro RSCG, Présidente Exécutive de Havas Worldwide	85-87, rue du Faubourg-Saint-Martin – 75010 Paris	2011	2014
Bolloré représentée par M. Cédric de Bailliencourt	43	Directeur Financier du Groupe Bolloré	Tour Bolloré, 31-32, quai de Dion-Bouton – 92800 Puteaux	2005	2014
M. Yannick Bolloré	33	Vice-Président et Directeur Général Délégué de Havas	29-30, quai de Dion-Bouton – 92800 Puteaux	2010	2013 <sup>(2)</sup>
M. Yves Cannac (administrateur ayant été qualifié d'indépendant par le Conseil d'Administration)	78	Président de deux <i>think tanks</i> : l'association Renouveau Civil et l'association Cercle de la Réforme de l'État	19, rue Pauline-Borghèse – 92200 Neuilly-sur-Seine	2008	2014
Financière de Longchamp représentée par M. Hervé Philippe	54	Directeur Général Délégué et Chief Financial Officer de Havas	29-30, quai de Dion-Bouton – 92800 Puteaux	2008	2014
M. Pierre Lescure	67	PDG Annarose Productions	38, rue Guynemer – 75006 Paris	1994	2013 <sup>(2)</sup>
Longchamp Participations représentée par M. Jean de Yturbe	66	Directeur du Développement Havas	29-30, quai de Dion-Bouton – 92800 Puteaux	2008	2014
M. Alfonso Rodés Vilà	51	Directeur Général Adjoint non statutaire de Havas et <i>Chief Executive Officer</i> de Havas Media	Avenida del General Perón, 38 - planta 16 – 28020 Madrid (Espagne)	2012	2013 <sup>(1) (2)</sup>
M. Jacques Séguéla	79	Administrateur de Havas	29-30, quai de Dion-Bouton 92800 Puteaux	1992	2014
M. Patrick Soulard (administrateur ayant été qualifié d'indépendant par le Conseil d'Administration)	61	Directeur Général d'Unicredit France	117, avenue des Champs-Élysées – 75008 Paris	1999	2013 <sup>(2)</sup>
M. Antoine Veil <sup>(3)</sup>	86	Président de AV Consultants	10, rue de Rome – 75008 Paris	2008	2014

\* Les mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des Administrateurs sont détaillés en annexe du présent document.

(1) Ratification de la cooptation proposée à la prochaine Assemblée.

(2) Renouvellement proposé à la prochaine Assemblée.

(3) Monsieur Antoine Veil est décédé le 12 avril 2013.

La candidature d'un nouvel Administrateur indépendant, Madame Delphine Arnault, sera proposée à la prochaine Assemblée Générale annuelle.

## Modifications de mandats au cours de l'exercice 2012

Monsieur Yannick Bolloré a été nommé Directeur Général Délégué par le Conseil d'Administration du 31 août 2012.

Monsieur Leopoldo Rodés Castañe a démissionné de ses fonctions d'Administrateur avec effet au 14 juin 2012.

Monsieur Alfonso Rodés Vilà a été coopté en qualité d'Administrateur, en remplacement de Monsieur Leopoldo Rodés Castañe par le Conseil d'Administration du 19 juin 2012 sous réserve de la ratification par la prochaine Assemblée Générale.

Monsieur Pierre Godé a démissionné de ses fonctions d'Administrateur avec effet au 31 décembre 2012.

## Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 et jusqu'au jour du dépôt du présent document de référence, les modifications suivantes sont intervenues :

Monsieur David Jones, Directeur Général non Administrateur depuis le 8 mars 2011, a été coopté en qualité d'Administrateur, en remplacement de Monsieur Pierre Godé par le Conseil d'Administration du 21 mars 2013 sous réserve de la ratification par la prochaine Assemblée Générale.

### 14.1.2. Renseignements personnels relatifs à la Direction Générale et aux membres du Conseil d'Administration

#### M. Vincent Bolloré

Administrateur depuis juin 2005, Président du Conseil d'Administration depuis le 12 juillet 2005.

Monsieur Vincent Bolloré, industriel, est Président du Groupe Bolloré depuis 1981.

#### M. David Jones

Directeur Général depuis le 8 mars 2011 et Administrateur depuis le 21 mars 2013. Né et éduqué dans le nord-ouest de l'Angleterre, David Jones a obtenu deux diplômes de la *Reutlingen Fachhochschule* (Allemagne) et *Middlesex Business School* respectivement.

Après des passages chez BDH/TBWA, Lowe et JWT, David Jones est devenu le plus jeune membre du Comité Exécutif de AMV BBDO à Londres et, en 1998, à 32 ans, il s'installe à Sydney pour diriger Euro RSCG Australia, où il lance la première agence digitale d'Euro RSCG. Il rentre en Grande-Bretagne en 2002 pour s'occuper des 20 premières marques globales gérées par Euro RSCG ainsi que devenir le *Global Brand Director* de Reckitt Benckiser. En 2004, il est nommé *Chief Executive Officer* d'Euro RSCG New York et en 2005 *Global Chief Executive Officer* du réseau Euro RSCG Worldwide.

Il insufflé à l'agence une nouvelle énergie lui permettant de retrouver sa force créative et son dynamisme en termes de *new business*, notamment grâce à des gains de budgets comme Reckitt Benckiser, Charles Schwab, Heineken, ExxonMobil, NYSE, Kraft, Unilever, Jaguar, GlaxoSmithKline et Merck.

Un an plus tard, le réseau est nommé *Global Agency of the Year* par *Advertising Age* et *Advertising Network of the Year* par *Campaign*. En janvier 2009, il devient Président-Directeur Général de Havas Worldwide. De 2007 à 2010, David Jones est à la tête de l'équipe de conseil de David Cameron. La campagne créative d'Euro RSCG contribue à définir les arguments pour contrer Gordon Brown en illustrant la nécessité de réduire le déficit. David Jones est aussi à l'origine de la campagne *Tck Tck Tck Time for Climate Justice* conçue pour Kofi Annan en vue du Sommet de Copenhague 2009 sur le changement climatique (plus de 17 millions d'adhérents, de loin l'action la plus importante dans le combat contre les changements climatiques). David Jones est aussi cofondateur de *One Young World*, forum international pour les jeunes leaders de demain qui a été inauguré en février 2010 à Londres et a été tenu à Zurich en septembre 2011, puis à Pittsburgh en octobre 2012.

David Jones a 46 ans, il est marié et il est père de quatre jeunes enfants. Il a vécu et travaillé en Grande-Bretagne, en Allemagne, en France, en Australie et aux États-Unis.

#### M. Yannick Bolloré

Administrateur depuis le 11 mai 2010 et Vice-Président depuis mars 2011, Directeur Général Délégué depuis le 31 août 2012 et membre du Comité Exécutif. Diplômé de l'université Paris-IX Dauphine.

En 2002, il crée la société de production cinématographique WY Productions (*Hell ; Amitiés Sincères*). Il rejoint le Groupe Bolloré en juillet 2006, en tant que Directeur des programmes de Direct 8, qui connaît alors la plus forte progression d'audience de toutes les chaînes de télévision françaises. En novembre 2008, il est nommé Directeur Général de Direct 8 et prend en charge le quotidien gratuit *Direct Soir*, qu'il repositionne comme le "premier quotidien gratuit d'infotainment". Cette évolution a également permis à *Direct Soir* d'enregistrer la plus forte progression d'audience de la presse française. Il lance en juin 2009 l'hebdomadaire gratuit *Direct Sport*, distribué à plus de 450 000 exemplaires, qui remporte un grand succès dès son lancement.

Il a été, de septembre 2009 à septembre 2012, Directeur Général de Bolloré Média, société regroupant notamment la chaîne de télévision Direct 8, les quotidiens gratuits *Direct Matin* et *Direct Soir*, la régie Bolloré Intermédia et l'institut de sondage CSA. De 2010 à septembre 2012, il a également été Directeur Général de Direct Star (anciennement Virgin 17), deuxième chaîne nationale du Groupe Bolloré, qui a permis à Bolloré Média de devenir le troisième groupe audiovisuel français privé.

Il signe en septembre 2011 un accord de cession des chaînes de télévision au Groupe Canal+ en échange d'actions Vivendi. Le Groupe Bolloré devient alors le premier actionnaire du Groupe Vivendi.

Yannick Bolloré a d'autre part notamment participé au lancement de Havas Productions en octobre 2009, agence de production audiovisuelle, qui propose à ses clients la production de contenus traditionnels et de programmes de marques en intégrant le conseil stratégique depuis la sélection du contenu, jusqu'à sa réalisation et ce, pour tous types de diffusion et de supports (TV, Web, etc.).

Yannick Bolloré est Administrateur de Bolloré Participations depuis 1998 et a été nommé Administrateur de Bolloré en 2009. Il a également été nommé Administrateur de Havas en mai 2010, Vice-Président de Havas en mars 2011 et Directeur Général Délégué de Havas en août 2012.

Yannick Bolloré est Chevalier de l'Ordre des Arts et des Lettres.

#### M. Cédric de Bailliencourt

Représentant permanent de Bolloré. Administrateur depuis juin 2005.

Cédric de Bailliencourt est, depuis 2002, Vice-Président de Bolloré et Directeur Général de la Financière de l'Odé ainsi que, depuis 2008, Directeur Financier du Groupe Bolloré, où il est entré en 1996.

#### M. Yves Cannac

Administrateur depuis mai 2008 et membre du Comité des Rémunérations.

Ancien élève de l'École normale supérieure (agrégé d'histoire), puis de l'ENA, sa carrière professionnelle s'est déroulée d'abord dans la fonction publique, puis dans l'entreprise. Membre du Conseil d'État, il est notamment conseiller technique au cabinet du Premier ministre Jacques Chaban-Delmas (1969-1972), directeur adjoint du cabinet du ministre des Finances Valéry Giscard d'Estaing (1973-1974), puis secrétaire général adjoint de la présidence de la République (1974-1978). En 1978, il devient, jusqu'en 1981, président de l'agence Havas, dont à cette époque la majorité du capital appartient encore à l'État. En 1984, il quitte définitivement l'administration pour prendre la présidence du groupe de conseil en management et de formation permanente Cegos, qu'il exercera jusqu'en 1997.

Il a été, de 1999 à 2010, membre du Conseil économique et social. Jusqu'en 2010, il a dirigé l'Observatoire de la dépense publique de l'Institut de l'entreprise (dont il a été président de 1989 à 1992) et présidé le comité éditorial de la revue *Sociétal* (depuis 1997).

Monsieur Yves Cannac dirige aujourd'hui deux *think tanks* : l'association Renouveau Civil (depuis 1995) et l'association Cercle de la Réforme de l'État (depuis 2006).

Il a publié notamment *Le Juste Pouvoir* (1983), ainsi que plusieurs ouvrages collectifs, dont : *La Bataille de la compétence* (1985), *Pour un État moderne* (1993) et *La Réforme dont l'État a besoin* (2007). Il a reçu en 2002 le prix de l'Institut des sciences morales et politiques.



**Mme Mercedes Erra**

Administrateur depuis le 10 mai 2011.

Mercedes Erra est fondatrice de BETC, première agence française de publicité, et Présidente Exécutive de Havas Worldwide. Elle est également Présidente d'Honneur de l'Association HEC. Mercedes Erra est Officier de la Légion d'Honneur et Officier dans l'Ordre National du Mérite.

Mercedes est née en Catalogne et arrivée en France à l'âge de six ans. Diplômée de HEC et de l'université de Paris-I Panthéon-Sorbonne (maîtrise et Capes de lettres), elle enseigne en 3<sup>e</sup> cycle (Master 2 de Marketing et Communication des Entreprises) à l'Université de Paris II (Assas). Elle est souvent consultée sur des sujets de connaissance du consommateur et sur tous les sujets touchant à la stratégie des marques.

Mercedes Erra est spécialisée dans la construction et la gestion des grandes marques. Elle a créé à ce titre BETC Consulting et BETC Consumer Intelligence, entités orientées vers l'expertise consommateur et marque. Elle a contribué à d'importants tournants stratégiques pour les marques dont elle s'est occupée (la santé pour Danone, la jeunesse pour Evian, la vision d'Air France "faire du ciel le plus bel endroit de la terre", McDonald's "Venez comme vous êtes").

L'agence qu'elle a fondé, BETC, est devenue en quinze ans première agence française, classée deuxième agence créative au monde en 2010 (Gunn Report) et élue meilleure agence créative en France par CB News pour la treizième fois en seize ans.

À titre personnel, Mercedes est engagée dans le *Women's Forum for the Economy and Society*, dont elle est l'un des membres fondateurs, dans le nouveau forum *Osons la France*, dans l'UNICEF et dans la Fondation ELLE. Elle est également membre actif du Comité français de *Human Rights Watch* et membre permanent de la Commission sur l'image des femmes dans les médias.

Par ailleurs, Mercedes Erra a été nommée Présidente du Conseil d'Administration de la Cité Nationale de l'Histoire de l'Immigration en janvier 2010 et est devenue Présidente du Conseil d'Administration de l'établissement public du Palais de la Porte Dorée en 2012. Elle est également Administratrice des groupes Accor, de la Société de la Tour Eiffel et de la Fondation France Télévisions depuis 2011.

Mercedes est maman de cinq enfants.

**M. Pierre Godé**

Administrateur et Président du Comité des Rémunérations entre le 29 mai 2008 et le 31 décembre 2012.

Pierre Godé, agrégé de droit, a été avocat au barreau de Lille de 1967 à 1980, professeur agrégé aux facultés de droit de Lille de 1973 à 1980, de Nice de 1980 à 1985, Conseiller du Président du groupe Arnault-Financière Agache de 1986 à 1997, Président de la maison de couture Christian Lacroix de 1988 à 1993, Président de BSF de 1989 à 1992, Directeur Général de 1989 à 1997, Président de 1997 à 2000 de Louis Vuitton SA.

Il est Administrateur (après avoir été membre du Directoire) de Louis Vuitton-Moët Hennessy (LVMH) depuis 1989 et Vice-Président de LVMH depuis 2009, Président de Financière Jean Goujon SAS depuis 1994, de Financière Agache SA depuis 1997, Administrateur et Directeur Général de Groupe Arnault SAS depuis 1986 et Administrateur de la Fondation Maeght, membre du Collège de l'Autorité de la Concurrence et Membre Directeur de l'Institut Montaigne.

Publication : *Volontés et manifestations tacites* (1973) et nombreux articles dans des revues juridiques.

Décoration : Officier de la Légion d'honneur.

**M. Pierre Lescure**

Administrateur depuis juin 1994.

Diplômé du Centre de formation des journalistes à Paris, il commence sa carrière comme journaliste radio. Il occupe ensuite différents postes à la télévision. En 1984, il participe au lancement de la première chaîne privée de télévision française, Canal+, dont il devient Directeur Général en 1986. Puis, en 1994, il occupe les fonctions de Président-Directeur Général du Groupe Canal+ et devient, en 2001, Directeur Général de Vivendi Universal. Il quitte l'ensemble de ses fonctions au sein de Vivendi

Universal et du Groupe Canal+ en avril 2002. En novembre 2002, il est nommé administrateur de la société Thomson Multimédia, poste qu'il abandonne en 2009. Il a rejoint depuis le Conseil d'Administration de la société suisse Kudelski SA. Pierre Lescure est toujours membre du Conseil de Surveillance du Groupe Lagardère.

Il est actuellement Président-Directeur Général d'Annarose Productions. Il est, depuis juin 2008, directeur du théâtre Marigny.

**M. Hervé Philippe**

Directeur Général Délégué depuis le 11 mai 2010, représentant permanent de Financière de Longchamp depuis mai 2008 (auparavant représentant permanent de Havas Participations, Administrateur de septembre 2006 à mai 2008), et membre du Comité d'Évaluation des travaux du Conseil d'Administration.

Monsieur Hervé Philippe, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'une licence de sciences économiques, commence sa carrière au Crédit National. Il rejoint ensuite la Commission des Opérations de Bourse (COB). En 1998, il rejoint le Groupe Sagem où il occupe les fonctions de Directeur Financier de 2001 à 2005. En novembre 2005, il est nommé Directeur Financier du Groupe Havas. Enfin, en mai 2010, il est nommé Directeur Général Délégué de Havas.

Monsieur Hervé Philippe est Chevalier de l'Ordre National du Mérite.

**M. Leopoldo Rodés Castañe**

Administrateur depuis mai 2001, jusqu'au 14 juin 2012.

Diplômé de l'université de Barcelone, il a créé l'agence de publicité Tiempo en 1958, dont il a occupé les fonctions de Président-Directeur Général jusqu'en 1984. En 1985, il est nommé Président de Barcelona 92, organisme qu'il a créé pour promouvoir la candidature de Barcelone aux Jeux olympiques d'été 1992 et a occupé, de 1986 à 1992, le poste de membre du Comité Exécutif de ces Jeux. De 1994 à 1996, il fut membre du Comité consultatif international de la compagnie pétrolière espagnole Repsol et a été Vice-Président de la banque espagnole Urquijo jusqu'en 2004.

En 1978, il devient, lors de sa création, Président de la société Media Planning SA, société qui sera achetée par Havas en 2001 et, depuis 1999, il occupe les fonctions de Président du groupe espagnol Media Planning Group. Il est membre du Conseil d'Administration de Prisa TV SA (anciennement Sogecable), d'Abertis Infraestructuras SA, de Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona, de Criteria Caixa Corp, de Christie's International Europe et de GF Imbursa. Il est aussi *Chairman* de Mutea Asepeyo, de Fundació Museu d'Art Contemporani de Barcelona, de Fundació d'Estudis i Recerca Oncologica (FERO), de Fundació Arte y Mecenazgo et de Universitat Ramon Llull.

**M. Alfonso Rodés Vilà**

Administrateur depuis juin 2012.

Avant de rejoindre le Groupe Havas, Alfonso Rodés Vilà a exercé pendant huit ans les fonctions de Deputy Director au sein de Banco Progreso et a occupé, entre 1989 et 1996 le poste de Vice-Président de Banco Urquijo.

En 1996, Monsieur Alfonso Rodés Vilà a été nommé *Chief Corporate Development Officer* de MPG, la marque fondatrice média au sein de Havas Media. À cette époque, MPG était opérationnelle en Espagne, au Portugal et au Mexique.

En 2001, il est également devenu *Chief Executive Officer* de MPG Espagne et Europe du Sud, ainsi que *Chairman* de Havas Sports & Entertainment. Au cours de son mandat de *Chief Executive Officer* de MPG Espagne, le bureau espagnol a doublé de volume, à la fois en termes de revenus et de portefeuille clients.

En 2006, Monsieur Alfonso Rodés Vilà est nommé *Chief Executive Officer* de Havas Media, le réseau média global de Havas puis, en 2011, Directeur Général Adjoint non statutaire de Havas.

Monsieur Alfonso Rodés Vilà est également Administrateur de différentes sociétés, fondations et organisations non gouvernementales.

**M. Jacques Séguéla**

Administrateur depuis juin 1992.

Docteur en pharmacie, il a commencé sa carrière comme journaliste reporter à *Paris Match*, puis à *France Soir*. En 1969, il crée l'agence RSCG, devenue Euro RSCG Worldwide en 1992 suite à la fusion avec Eurocom, actuellement dénommée Havas, dont il devient Vice-Président chargé de la création et de la communication. Il est par ailleurs l'auteur de nombreux ouvrages sur la communication et a réalisé plusieurs campagnes pour l'élection d'hommes politiques.

**M. Patrick Soulard**

Administrateur depuis décembre 1999 et Président du Comité d'Audit.

Diplômé de l'IEP de Paris et de l'ENA, il a commencé sa carrière dans l'administration française et a occupé différentes fonctions auprès du ministre des Finances de 1977 à 1986. En 1986, il rejoint la BNP, où il a occupé les fonctions de Directeur des Affaires Financières, de Directeur Général de la Banexi et de membre du Comité de Direction Générale de la BNP. En 1996, il intègre la Société Générale comme *Senior Banker*. De 1999 à 2009, il a occupé les fonctions de Directeur Général Délégué de la Banque de Financement et d'Investissement Société Générale. Après avoir été *Managing Director* de Bryan Garnier & Co., il occupe actuellement les fonctions de Directeur Général d'Unicredit France.

**M. Antoine Veil (1)**

Administrateur depuis le 10 mars 2008 et membre du Comité d'Audit.

Antoine Veil est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et ancien élève de l'ENA. Il est inspecteur des finances de 1<sup>re</sup> classe (en retraite). Après avoir été membre jusqu'en 1963 de différents cabinets ministériels, il devient Délégué Général du Comité Central des Armateurs de France et Directeur Général du Groupe des Chargeurs Réunis, fonctions qu'il occupe de 1964 à 1968. De 1971 à 1996, il exerce des fonctions de Président au sein de différentes entreprises de premier plan, dans le domaine du transport aérien, maritime et ferroviaire. Il est depuis 1989 Président d'AV Consultants.

Monsieur Antoine Veil est Grand Officier de la Légion d'honneur, Commandeur de l'Ordre national du Mérite, Officier de la Santé publique, Officier du Mérite Commercial et Industriel, Chevalier du Mérite Agricole et Chevalier de l'Économie nationale.

**M. Jean de Yturbe**

Représentant permanent de Longchamp Participations depuis le 29 mai 2008 et membre du Comité d'Évaluation des travaux du Conseil d'Administration.

Jean de Yturbe est diplômé de Babson en Business Administration. Après six ans chez Lanvin comme Directeur du Marketing Monde, il devient Directeur International de Havas Conseil en 1980 et Président d'HDM Europe en 1985. Il est nommé Président d'Eurocom Advertising Worldwide en 1990. Il rejoint Bates en 1993 en tant que Président de Bates Europe et Directeur Exécutif de Cordiant PLC et devient Directeur Général de Cordiant en 2002. Il rejoint Havas en septembre 2003 comme Directeur du Développement.

**14.1.3. Condamnations pour fraude, faillite, sanctions publiques prononcées au cours des cinq dernières années**

Aucun Administrateur n'a déclaré avoir fait l'objet de condamnations pour fraude ni de sanctions publiques et n'a été associé en qualité de mandataire social, associé commandité ou fondateur, à une procédure de faillite au cours des cinq dernières années.

**14.1.4. Liens familiaux**

M. Alfonso Rodés Vilà, Directeur Général Adjoint non statutaire depuis le 8 mars 2011 et Administrateur de la Société depuis le 19 juin 2012, est le fils de M. Leopoldo Rodés Castañe, Administrateur, jusqu'à cette même date.

M. Yannick Bolloré, Directeur Général Délégué, Vice-Président et Administrateur de la Société, est le fils de M. Vincent Bolloré, Président du Conseil d'Administration.

M. Cédric de Bailliencourt, Représentant permanent de la société Bolloré, Administrateur, est le neveu de M. Vincent Bolloré, Président du Conseil d'Administration.

**14.1.5. Comité Exécutif**

À la date du présent document de référence, les membres du Comité Exécutif sont :

- M. Rémi Babinet ;
- M. Yannick Bolloré ;
- M. Michel Dobkine ;
- Mme Mercedes Erra ;
- M. Stéphane Fouks ;
- M. David Jones ;
- M. Hervé Philippe ;
- M. Alfonso Rodés Vilà ;

M. Vincent Bolloré, Président du Conseil d'Administration de Havas SA, assiste également au Comité Exécutif.

**14.2. Conflits d'intérêts****14.2.1. Conflits d'intérêts entre les devoirs à l'égard de l'émetteur et leurs intérêts privés – ou déclaration d'absence de conflits**

À la connaissance de la Société et à la date du présent document de référence, il n'existe pas d'autres conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs des membres du Conseil d'Administration à l'égard de la Société et leurs intérêts privés ou autres devoirs, que ceux décrits au paragraphe 19 du présent document de référence.

**14.2.2. Accord avec les principaux actionnaires en vertu desquels les membres des organes d'Administration et de Direction ont été nommés**

Le 20 janvier 2001, la Société a conclu avec les fondateurs de Planning Group, dont la société Advertising Antwerpen (détenue par la famille de M. Fernando Rodés Vilà et M. Leopoldo Rodés Castañe), un accord définissant les conditions de l'apport et de la vente par cette dernière de 55 % du capital de Media Planning Group. Cet accord prévoyait, notamment au bénéfice des fondateurs de Media Planning Group, le droit d'être représenté au Conseil d'Administration de la Société. Au titre de cet accord, la Direction de la Société a notamment proposé au cours de l'année 2001 les nominations de M. Leopoldo Rodés Castañe et M. Fernando Rodés Vilà aux fonctions d'Administrateur de la Société.

**14.2.3. Restrictions concernant la cession par les membres des organes de Direction de leur participation dans le capital de la Société**

Les Administrateurs ont reçu des actions de la Société à titre de jetons de présence pour les exercices 2002 à 2004. Ces actions sont inaliénables pendant toute la durée de leur mandat d'Administrateur.

(1) Monsieur Antoine Veil est décédé le 12 avril 2013.

## 15. Rémunération et avantages des mandataires sociaux

### 15.1. Structure des rémunérations court terme

La rémunération des dirigeants comprend :

- une rémunération fixe ;
- un bonus annuel.

Concernant ce dernier, les critères diffèrent selon les fonctions des bénéficiaires. Ils peuvent être de nature financière et/ou basés sur des approches plus qualitatives. Par ailleurs, ces différents critères reposent soit sur le Groupe, soit sur l'entité d'appartenance en fonction du périmètre de responsabilités des dirigeants.

S'agissant des critères financiers, ils reposent principalement sur des indicateurs tels que l'EBIT <sup>(1)</sup>, la croissance organique <sup>(2)</sup>, les résultats nets et le développement du "new business" <sup>(3)</sup>.

S'agissant des critères non financiers, ils reposent sur une appréciation qualitative de la performance réalisée par le dirigeant. Ils ne sont pas publiés pour des raisons de confidentialité.

### 15.2. Programmes de fidélisation et de performance long terme

En octobre 2006, la Société a mis en œuvre un plan d'options de souscription d'actions dont l'exercice de 50 % des options attribuées est subordonné à des conditions de performance à la fois sur le Groupe et sur la division d'appartenance du dirigeant mandataire social. Par ailleurs, l'intégralité des options est conditionnée à la présence des bénéficiaires au moment de l'exercice. Un plan complémentaire a été adopté par le Conseil d'Administration le 11 juin 2007.

Aucun plan de stock-options n'a été mis en place depuis la publication du Code Afep-Medef en décembre 2008.

Dans le cadre de la délégation donnée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 11 mai 2010, cette dernière a expressément décidé que l'exercice des options qui pourront être attribuées en vertu de cette délégation devra être assujéti à des critères de performance à définir au moment de l'attribution des options.

À la date de publication du présent document de référence, aucune option n'a été attribuée en vertu de cette délégation.

Par ailleurs, la Société a réalisé deux émissions d'obligations à bons de souscriptions ou d'achat d'actions remboursables – OBSAAR. Les bons de souscriptions ou d'achat d'actions remboursables – BSAAR – ont été détachés des obligations et cédés à environ 350 personnes, dirigeants ou cadres du Groupe, requérant un investissement financier de leur part. L'évolution de la valeur des BSAAR est adossée sur celle de l'action Havas. Le montant de l'investissement financé par les bénéficiaires sur leurs deniers personnels (près de 20 millions d'euros avec leurs fonds propres) n'est pas garanti et est donc à risque. (Pour plus d'informations, se reporter aux sections 20.3. "États financiers consolidés" et 21.1. "Capital social" du document de référence.)

Une première émission de BSAAR a été décidée par le Conseil d'Administration le 26 octobre 2006. Les BSAAR "2006" sont cotés et librement négociables depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2010 et le seront jusqu'au 1<sup>er</sup> décembre 2013. En mai 2012, une offre publique d'achat simplifiée (OPAS) sur ces BSAAR a été initiée au terme de laquelle 32 663 372 BSAAR ont été apportés et annulés.

Une seconde émission a été décidée par le Conseil d'Administration du 8 janvier 2008. Les BSAAR "2008" sont cotés et librement négociables depuis le 8 février 2012 et ce, jusqu'au 8 février 2015.

### 15.3. Jetons de présence

Le Conseil d'Administration a décidé de répartir les jetons de présence pour l'exercice 2012 à concurrence de 2 000 euros par Administrateur et par présence effective à chaque séance du Conseil, ainsi que 2 500 euros pour les membres des Comités spécialisés du Conseil et par présence effective à chaque séance de ces Comités.

Les Administrateurs qui occupent également des fonctions salariées dirigeantes ne bénéficient pas de jetons de présence.

### 15.4. Données chiffrées

Le montant global des rémunérations versées et avantages de toute autre nature attribués au cours des exercices 2011 et 2012 aux membres du Conseil d'Administration est détaillé dans les deux tableaux suivants :

- le premier présente les montants versés au cours de ces deux années ;
- le second présente les montants dus au titre de ces deux années.

(1) EBIT : l'EBIT est défini comme le résultat net avant résultat financier et charge d'impôt.

(2) La croissance organique est calculée en comparant le revenu de l'année en cours à un revenu retraité comme suit pour l'exercice précédent :

- le revenu de l'exercice précédent est recalculé en utilisant les taux de change de l'exercice courant ;
- le revenu ainsi obtenu est complété par le revenu des sociétés acquises entre le 1<sup>er</sup> janvier de l'exercice précédent et la date d'acquisition pour la période au cours de laquelle ces sociétés ne sont pas encore consolidées ;
- le revenu de l'exercice précédent est également corrigé du revenu consolidé des sociétés cédées ou fermées entre le 1<sup>er</sup> janvier de l'exercice précédent et la date de la cession ou de la fermeture.

La croissance organique ainsi calculée est donc corrigée des variations des taux des devises par rapport à l'euro, ainsi que des variations du périmètre des sociétés consolidées.

(3) New business : le "new business" correspond à la marge brute des nouveaux clients acquis.



**Montants versés (en euros)**

Mandataires sociaux dirigeants	Rémunération fixe		Rémunération variable		Jetons de présence		Avantages en nature		Total	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Vincent Bolloré	N/A	N/A	N/A	N/A	4 000	4 000	N/A	N/A	4 000	4 000 <sup>(5)</sup>
David Jones <sup>(1)</sup>	840 694	910 018	840 694	2 080 596			87 648	93 928	1 769 036	3 084 542
Hervé Philippe	280 000	360 000 <sup>(2)</sup>	140 000	220 000 <sup>(2)</sup>			4 885	7 752	424 885	587 752
Yannick Bolloré	116 712	333 333	N/A	83 288	3 000	3 000	0	0	119 712	419 621 <sup>(6)</sup>
<b>Sous-total</b>	<b>1 237 406</b>	<b>1 603 351</b>	<b>980 694</b>	<b>2 383 884</b>	<b>7 000</b>	<b>7 000</b>	<b>92 533</b>	<b>101 680</b>	<b>2 317 633</b>	<b>4 095 915</b>
Mandataires sociaux non-dirigeants	Rémunération fixe		Rémunération variable		Jetons de présence		Avantages en nature		Total	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Jacques Séguéla	900 000	900 000	150 000	0			6 004	5 405	1 056 004	905 405
Léopoldo Rodés Castañe <sup>(3)</sup>	900 000	900 000	200 000	200 000			90 122	77 955	1 190 122	1 177 955
Alfonso Rodés Castañe <sup>(4)</sup>	N/A	1 000 000	N/A	1 833 333			N/A	377 959	N/A	3 211 292
Mercedes Erra	900 000	900 000	450 000	750 000			10 056	10 215	1 360 056	1 660 215
Jean de Yturbe	250 000	250 000	500 000	417 000			7 639	7 175	757 639	674 175
Yves Cannac	N/A	N/A	N/A	N/A	8 000	8 000	N/A	N/A	8 000	8 000
Pierre Godé	N/A	N/A	N/A	N/A	5 000	7 000	N/A	N/A	5 000	7 000
Pierre Lescure	N/A	N/A	N/A	N/A	4 000	3 000	N/A	N/A	4 000	3 000
Patrick Soulard	N/A	N/A	N/A	N/A	8 000	8 000	N/A	N/A	8 000	8 000
Antoine Veil	N/A	N/A	N/A	N/A	8 000	7 000	N/A	N/A	8 000	7 000
<b>Sous-total</b>	<b>2 950 000</b>	<b>3 950 000</b>	<b>1 300 000</b>	<b>3 200 333</b>	<b>33 000</b>	<b>33 000</b>	<b>113 821</b>	<b>478 709</b>	<b>4 396 821</b>	<b>7 662 042</b>
<b>Total Général</b>	<b>4 187 406</b>	<b>5 553 351</b>	<b>2 280 694</b>	<b>5 584 217</b>	<b>40 000</b>	<b>40 000</b>	<b>206 354</b>	<b>580 389</b>	<b>6 714 454</b>	<b>11 757 957</b>

(1) Rémunération fixe de 1 170 000 US dollars au taux moyen 2011 1 € = USD/€ : 1,391708 et 2012 1 € = USD/€ : 1,285689.

(2) Dont 80 000 euros d'indemnité de fonction au titre de Directeur Général Délégué.

(3) Fin de mandat au 14/06/2012 (les montants mentionnés correspondent à la rémunération pour l'intégralité de l'exercice 2012).

(4) Coopté Administrateur le 19/06/2012 (les montants mentionnés correspondent à la rémunération pour l'intégralité de l'exercice 2012).

(5) A ce montant se rajoute : 1 521 611 € au titre de la rémunération globale versée par les entités contrôlantes au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce relatif aux comptes consolidés.

(6) A ce montant se rajoute : 34 750 € au titre des jetons de présence versés par les entités contrôlantes au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce relatif aux comptes consolidés.

**Montants dus au titre de (en euros)**

Mandataires sociaux dirigeants	Rémunération fixe		Rémunération variable		Jetons de présence		Avantages en nature		Total	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Vincent Bolloré	N/A	N/A	N/A	N/A	4 000	10 000	N/A	N/A	4 000	10 000 <sup>(5)</sup>
David Jones <sup>(1a)</sup>	840 694	910 018	700 578	2 118 708			87 648	93 928	1 628 920	3 122 654 <sup>(1b)</sup>
Hervé Philippe	280 000	360 000 <sup>(2)</sup>	220 000 <sup>(2)</sup>	140 000			4 885	7 752	504 885	507 752
Yannick Bolloré	116 712	333 333	83 288	0	3 000	0	0	0	203 000	333 333 <sup>(6)</sup>
<b>Sous-total</b>	<b>1 237 406</b>	<b>1 603 351</b>	<b>1 003 866</b>	<b>2 258 708</b>	<b>7 000</b>	<b>10 000</b>	<b>92 533</b>	<b>101 680</b>	<b>2 340 805</b>	<b>3 973 739</b>
Mandataires sociaux non-dirigeants	Rémunération fixe		Rémunération variable		Jetons de présence		Avantages en nature		Total	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Jacques Séguéla	900 000	900 000	0	0			6 004	5 405	906 004	905 405
Léopoldo Rodés Castañe <sup>(3)</sup>	900 000	900 000	200 000	200 000			90 122	77 955	1 190 122	1 177 955
Alfonso Rodés Castañe <sup>(4)</sup>	N/A	1 000 000	N/A	1 750 000			N/A	377 959	N/A	3 127 959
Mercedes Erra	900 000	900 000	750 000	788 000			10 056	10 215	1 660 056	1 698 215
Jean de Yturbe	250 000	250 000	417 000	429 000			7 639	7 175	674 639	686 175
Yves Cannac	N/A	N/A	N/A	N/A	8 000	15 000	N/A	N/A	8 000	15 000
Pierre Godé	N/A	N/A	N/A	N/A	7 000	9 000	N/A	N/A	7 000	9 000
Pierre Lescure	N/A	N/A	N/A	N/A	3 000	8 000	N/A	N/A	3 000	8 000
Patrick Soulard	N/A	N/A	N/A	N/A	8 000	13 000	N/A	N/A	8 000	13 000
Antoine Veil	N/A	N/A	N/A	N/A	7 000	15 000	N/A	N/A	7 000	15 000
<b>Sous-total</b>	<b>2 950 000</b>	<b>3 950 000</b>	<b>1 367 000</b>	<b>3 167 000</b>	<b>33 000</b>	<b>60 000</b>	<b>113 821</b>	<b>478 709</b>	<b>4 463 821</b>	<b>7 655 709</b>
<b>Total Général</b>	<b>4 187 406</b>	<b>5 553 351</b>	<b>2 370 866</b>	<b>5 425 708</b>	<b>40 000</b>	<b>70 000</b>	<b>206 354</b>	<b>580 389</b>	<b>6 804 626</b>	<b>11 629 448</b>

(1a) Rémunération fixe de 1 170 000 US dollars au taux moyen 2011 1 € = USD/€ : 1,391708 et 2012 1 € = USD/€ : 1,285689.

(1b) A ce montant se rajoute : 4 167 € au titre de la rémunération versée par les entités contrôlantes au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce relatif aux comptes consolidés (contrat de travail de Conseiller en Communication conclu avec la société Bolloré).

(2) Dont 80 000 euros d'indemnité de fonction au titre de Directeur Général Délégué.

(3) Fin de mandat au 14/06/2012 (les montants mentionnés correspondent à la rémunération pour l'intégralité de l'exercice 2012).

(4) Coopté Administrateur le 19/06/2012 (les montants mentionnés correspondent à la rémunération pour l'intégralité de l'exercice 2012).

(5) A ce montant se rajoute : 1 521 611 € au titre de la rémunération globale versée par les entités contrôlantes au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce relatif aux comptes consolidés.

(6) A ce montant se rajoute : 34 750 € au titre des jetons de présence versés par les entités contrôlantes au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce relatif aux comptes consolidés.

### Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice 2012 à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe

Nom du Dirigeant	N° et date du plan	Nature des options (achats ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
V. Bolloré	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
Y. Bolloré	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
H. Philippe	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
D. Jones	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

### Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice 2012 par chaque dirigeant mandataire social

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
V. Bolloré	Néant	Néant	Néant
Y. Bolloré	Néant	Néant	Néant
H. Philippe	Néant	Néant	Néant
D. Jones	20/07/2006	395 369	3,74 €
D. Jones	27/10/2006	49 136	3,61 €

## 15.5. Engagements de retraite des dirigeants et mandataires sociaux de la Société

Aucun engagement de retraite n'a été provisionné pour les dirigeants de la Société, à savoir Messieurs Vincent Bolloré, Yannick Bolloré, David Jones et Hervé Philippe, ni aucun engagement de retraite complémentaire pour les mandataires sociaux de Havas SA.

## 15.6. Dispositions particulières

### David Jones

Le contrat de travail de David Jones, contrat de droit américain, conclu en date du 1<sup>er</sup> janvier 2007 avec la Société Euro RSCG Worldwide/LLC, reste applicable pendant toute la durée de son mandat de Directeur Général.

Ce contrat comporte une clause de départ prévoyant le versement, dans certains cas bien précis, de douze mois de salaire de base, d'une allocation véhicule, d'une assurance-vie et de remboursement de frais de voyage.

Le groupe Bolloré a, par ailleurs, consenti à David Jones, le 20 décembre 2012, en sa qualité de salarié de ce groupe, un prêt de 2,4 millions de dollars venant à échéance le 31 décembre 2015 à des conditions courantes de marché (taux Euribor 12 mois majoré de 250 points de base) destiné à financer sa résidence principale.

### Yannick Bolloré

Monsieur Yannick Bolloré a été nommé Directeur Général Délégué par le Conseil d'Administration du 31 août 2012.

### Mercedes Erra

Mercedes Erra occupe la fonction d'*Executive Chairman* Euro RSCG Worldwide.

En cas de licenciement autre que pour faute grave ou lourde, Mercedes Erra est en droit de recevoir une indemnité (indemnité conventionnelle incluse) représentant la somme des rémunérations perçues au sein de la Société au cours des douze derniers mois.

Elle dispose d'un véhicule de fonction.

### Jacques Séguéla

Compte tenu de l'importance des fonctions de Jacques Séguéla au sein de la Société, de sa réputation dans le paysage publicitaire français et mondial, de sa notoriété au-delà du monde de la publicité, il avait été prévu de lui verser une prime de fidélité venant en sus de l'indemnité légale de fin de carrière en cas de mise à la retraite par son employeur avant le 31 décembre 2012. Le montant de cette prime était décroissant dans le temps. Il correspondait à dix-huit mois de la rémunération totale

annuelle de Jacques Séguéla jusqu'au 31 décembre 2009 puis à douze mois jusqu'au 31 décembre 2012. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, plus aucune prime de fidélité ne lui est due.

Jacques Séguéla bénéficie d'une voiture avec chauffeur.

### Alfonso Rodés Vilà

En cas de rupture de son contrat de travail, conclu avec la société Media Planning Group le 20 janvier 2001, Alfonso Rodés Vilà est en droit de percevoir une indemnité représentant deux années de sa rémunération totale annuelle, dans la limite d'un plafond tel que défini dans l'annexe à son contrat de travail signé le 8 mars 2011.

Son contrat (qui est soumis au droit espagnol) comporte une "clause de conscience" aux termes de laquelle il peut prétendre à deux années de sa rémunération totale en cas de changement significatif dans l'actionnariat de Havas Media ayant pour effet un renouvellement de ses organes de direction ou de son activité principale. Ce contrat inclut également une clause de non-concurrence de deux ans dont le montant est versé avec son salaire mensuel fixe.

En plus des éléments de rémunération prévus dans son contrat initial, tels que définis dans l'annexe de son contrat de travail signé le 8 mars 2011, Alfonso Rodés Vilà a droit à une "prime annuelle de maintien en poste" sous réserve d'être présent au sein de la Société au 31 décembre de chaque année. Les montants versés au titre de ce contrat sont inclus dans le tableau "Données chiffrées".

Il bénéficie également d'un contrat de prévoyance/santé surcomplémentaire. Les montants versés au titre de ce contrat sont inclus dans le tableau "Données chiffrées".

Il dispose d'une voiture de fonction.

### Leopoldo Rodés Castañe

En cas de rupture de son contrat de travail, conclu avec la société Media Planning Group le 20 janvier 2001, Leopoldo Rodés Castañe est en droit de percevoir une indemnité représentant deux années de sa rémunération totale annuelle.

Son contrat (qui est soumis au droit espagnol) comporte une "clause de conscience" aux termes de laquelle il peut prétendre à deux années de sa rémunération totale en cas de changement significatif dans l'actionnariat de Havas Media ayant pour effet un renouvellement de ses organes de direction ou de son activité principale.

Il bénéficie également d'un contrat de prévoyance/santé surcomplémentaire. Les montants versés au titre de ce contrat sont inclus dans le tableau "Données chiffrées".

Leopoldo Rodés Castañe bénéficie d'une voiture avec chauffeur.

**Hervé Philippe**

Hervé Philippe occupe le poste de Directeur Financier Groupe depuis le 28 novembre 2005 et de Directeur Général Délégué depuis le 11 mai 2010. Il dispose d'une voiture de fonction.

**Jean de Yturbe**

Jean de Yturbe occupe la fonction de Directeur du Développement de la Société. En cas de licenciement autre que pour faute grave ou lourde, Jean de Yturbe est en droit de recevoir une indemnité (indemnité conventionnelle incluse) représentant la moitié de sa rémunération brute totale des douze derniers mois.

Il dispose d'une voiture de fonction.

**15.7. Tableaux de synthèse****Tableaux de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social**

(en euros)	2011	2012
<b>Vincent Bolloré</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au 15.4)	4 000	10 000 <sup>(1)</sup>
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
<b>Total</b>	<b>4 000</b>	<b>10 000 <sup>(1)</sup></b>

(1) A ce montant se rajoute : 1 521 611 € au titre de la rémunération globale versée par les entités contrôlantes au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce relatif aux comptes consolidés

(en euros)	2011	2012
<b>David Jones</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au 15.4)	1 628 920 <sup>(1)</sup>	3 122 654 <sup>(2a et b)</sup>
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
<b>Total</b>	<b>1 628 920 <sup>(1)</sup></b>	<b>3 122 654 <sup>(2a et b)</sup></b>

(1) Rémunération globale 2011 de 2 266 981 dollars US au taux moyen :  
- 2011 : 1 € = USD/€ : 1,391708.

(2a) Rémunération globale 2012 de 4 014 762 dollars US au taux moyen :  
- 2012 : 1 € = USD/€ : 1,285689.

(2b) A ce montant se rajoute : 4 167 € au titre de la rémunération versée par les entités contrôlantes au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce relatif aux comptes consolidés (contrat de travail de Conseiller en Communication conclu avec la société Bolloré)

(en euros)	2011	2012
<b>Hervé Philippe</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au 15.4)	504 885	507 752
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
<b>Total</b>	<b>504 885</b>	<b>507 752</b>

(en euros)	2011	2012
<b>Yannick Bolloré</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au 15.4)	203 000	333 333 <sup>(1)</sup>
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
<b>Total</b>	<b>203 000</b>	<b>333 333 <sup>(1)</sup></b>

(1) A ce montant se rajoute : 34 750 € au titre des jetons de présence versés par les entités contrôlantes au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce relatif aux comptes consolidés

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<b>Vincent Bolloré</b>								
Président du Conseil d'Administration								
Début de mandat : 2005								
Fin de mandat : 2014		X		X		X		X
<b>David Jones</b>								
Directeur Général								
Début de mandat : 8 mars 2011								
Fin de mandat : 2014				X		X		X
<b>Hervé Philippe</b>								
Directeur Général Délégué								
Début de mandat : 2010								
Fin de mandat : 2014	X			X		X		X
<b>Yannick Bolloré</b>								
Directeur Général Délégué								
Début de mandat : 31 août 2012								
Fin de mandat : 2014		X		X		X		X

## 16. Fonctionnement des organes d'Administration et de Direction

M. Vincent Bolloré préside le Conseil d'Administration de la Société et organise les travaux du Conseil.

La Société est représentée à l'égard des tiers par M. David Jones, Directeur Général depuis le 8 mars 2011, M. Yannick Bolloré, Directeur Général Délégué depuis le 31 août 2012 et M. Hervé Philippe, Directeur Général Délégué depuis le 11 mai 2010.

Le Directeur Général et les Directeurs Généraux Délégués sont investis des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Ils exercent leurs pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration. Cependant, à titre de mesure d'ordre interne, non opposable aux tiers, le Directeur Général et les Directeurs Généraux délégués doivent recueillir l'accord du Conseil d'Administration avant de prendre certaines décisions listées dans le rapport du Président du Conseil d'Administration (en annexe du présent document de référence).

### 16.1. Fonctionnement du Conseil d'Administration

#### 16.1.1. Mandats des Administrateurs

Les dates de début et de fin de mandat des Administrateurs sont indiquées dans le paragraphe 14.1.1.

#### 16.1.2. Membres indépendants

Le Conseil d'Administration comprend deux Administrateurs indépendants, Messieurs Yves Cannac et Patrick Soulard.

Le Code publié par l'AFEP et le MEDEF préconise que "la part des Administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées, la part des Administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers."

Dans cette perspective, le Conseil d'Administration pourra proposer, progressivement, à l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société la nomination de nouveaux Administrateurs indépendants à l'occasion de l'arrivée à échéance de mandats d'Administrateurs.

Dans cet esprit, le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 21 mars 2013, a décidé de proposer à l'Assemblée Générale annuelle la nomination d'un nouvel Administrateur répondant aux critères d'indépendance posés par le Code de gouvernement d'entreprises des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF. Si cette résolution est adoptée par les actionnaires, le Conseil d'Administration comptera, alors, trois membres indépendants.

Le Conseil du 21 mars 2013 a également apprécié et revu la situation de chaque Administrateur notamment au regard des critères d'indépendance énoncés par le Code AFEP/MEDEF, soit :

- ne pas être salarié ou mandataire social de la Société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

(1) Monsieur Antoine Veil est décédé le 12 avril 2013.

Le Conseil d'Administration a considéré que :

- 1) Monsieur Yves Cannac remplit l'ensemble de ces critères ;
- 2) Monsieur Patrick Soulard doit être considéré comme indépendant nonobstant son appartenance au Conseil d'Administration de la Société depuis plus de douze ans. Le Conseil a constaté, au regard de la participation et des interventions de l'intéressé dans le cadre des réunions du Conseil que sa connaissance approfondie des différents métiers du Groupe acquise au sein du Conseil est un atout considérable lui conférant une excellente compétence tout en conservant une entière liberté d'appréciation et d'expression au sein du Conseil.

#### 16.1.3. Conseil d'Administration

La Société est administrée par un Conseil d'Administration composé à la date du présent document de 13 membres<sup>(1)</sup>, les statuts de la Société prévoyant que le Conseil d'Administration doit être composé de 3 à 18 membres sous réserve des dérogations légales.

Les statuts prévoient l'obligation pour les Administrateurs de détenir une action.

#### Règlement intérieur du Conseil

Par décisions du 27 octobre 2006 et du 5 avril 2007, le Conseil d'Administration s'est doté d'un Règlement intérieur qui prévoit la possibilité de participer aux réunions du Conseil par visioconférence ou télécommunication.

#### 16.1.4. Contrôle interne

Le rapport du Président du Conseil d'Administration sur le contrôle interne et le rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président du Conseil d'Administration sont en annexe du présent document de référence.

### 16.2. Contrat de service liant les membres des organes d'Administration ou de Direction à la Société ou ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages

Cette information est traitée au paragraphe 19 du présent document de référence.

### 16.3. Information sur les Comités du Conseil

Le Comité d'Audit a été créé le 29 mai 2008 ; il est, à la date du présent document, composé de Messieurs Patrick Soulard et Antoine Veil. Le Comité des Rémunérations a, également, été créé le 29 mai 2008 ; il est, à la même date, composé de Monsieur Yves Cannac et Monsieur Patrick Soulard (en remplacement de Monsieur Pierre Godé, démissionnaire au 31 décembre 2012). Le Comité d'Évaluation des travaux du Conseil a été créé le 2 mars 2009 ; il est composé de Messieurs Hervé Philippe et Jean de Yturbe.

Le rôle et le fonctionnement de ces Comités sont décrits ci-dessous ainsi que dans le rapport du Président du Conseil, prévu à l'article L. 225.37 du Code de commerce et qui figure en annexe du présent document de référence.

#### 16.3.1. Comité d'Audit

Le Comité d'Audit a été créé par le Conseil d'Administration du 29 mai 2008.

#### Composition du Comité d'Audit

Le Comité d'Audit est composé depuis le 29 mai 2008 de Monsieur Patrick Soulard, Président, et de Monsieur Antoine Veil<sup>(1)</sup>.

Monsieur Patrick Soulard a été qualifié d'Administrateur indépendant par le Conseil d'Administration du 21 mars 2013. Monsieur Antoine Veil n'étant pas considéré comme tel par le Conseil d'Administration, le Groupe Havas ne satisfait pas à la recommandation AFEP/MEDEF de deux tiers d'Administrateurs indépendants au sein de ce Comité.

### Rôle du Comité d'Audit

Le Comité aide le Conseil d'Administration à veiller à l'exactitude et à la sincérité des états financiers et à la qualité du contrôle interne et de l'information financière délivrée aux actionnaires et au public. Le Comité formule des recommandations, propositions, conclusions et commentaires au Conseil d'Administration dans les domaines suivants :

- contrôle de la pertinence et de la permanence des principes comptables suivis par la Société, ainsi que de la transparence de leur mise en œuvre ;
- contrôle de l'existence, l'adéquation et l'application des procédures de contrôle et d'audit internes et, le cas échéant, de gestion des risques de la Société ;
- examen et suivi du contrôle légal des comptes annuels et consolidés, dont les engagements hors bilan, avant leur soumission au Conseil d'Administration ;
- analyse des variations de périmètre, d'endettement, de couverture de taux ou de couverture de change ;
- examen et suivi de l'indépendance des Commissaires aux Comptes ;
- étude des conclusions et des recommandations des auditeurs externes ;
- contrôle des conventions significatives conclues par une société du Groupe et de celles qui associent une ou des sociétés du Groupe à une ou des sociétés tierces dont un Administrateur de la Société est également le dirigeant ou le principal actionnaire ;
- évaluation des situations de conflits d'intérêts pouvant affecter un Administrateur et proposer les mesures propres à les prévenir ou à y remédier ;
- contrôle de l'élaboration et la qualité de l'information financière délivrée aux actionnaires et au public.

Le Comité peut également être consulté par le Président du Conseil d'Administration, ou par le Directeur Général ou, le cas échéant, les Directeurs Généraux Délégués, pour leur donner un avis sur la nomination ou le renouvellement des Commissaires aux Comptes et des réviseurs externes.

Le Comité fournit un avis sur les honoraires des Commissaires aux Comptes.

Le Comité peut adresser des recommandations au management sur les priorités et les orientations générales de l'audit interne.

### Travaux du Comité d'Audit

Le Comité s'est réuni deux fois en 2012 en présence de la totalité de ses membres.

Le Comité a, notamment, traité des principaux sujets suivants :

- Lors de sa première réunion, le Comité a procédé à l'examen des comptes consolidés du Groupe et des comptes annuels de Havas SA de l'exercice 2011 après s'être entretenu avec les Commissaires aux Comptes hors de la présence du Directeur Général, du Directeur Général Délégué et du Directeur Financier. Il a entendu la présentation des Commissaires aux Comptes sur la synthèse de leurs travaux d'audit ainsi que le responsable de l'audit interne sur l'état des travaux d'audit interne et d'analyse des risques réalisés depuis la réunion du Comité précédent ainsi que sur les travaux programmés pour l'année 2012.
- Dans le cadre de sa deuxième réunion, le Comité a examiné les comptes semestriels du Groupe et les comptes semestriels de Havas SA après s'être entretenu avec les Commissaires aux Comptes hors de la présence du Directeur Général, du Directeur Général Délégué et du Directeur Financier ; Il a entendu le responsable de l'audit interne sur l'état des travaux d'audit interne et d'analyse des risques réalisés depuis la réunion du Comité précédent ainsi que sur les problèmes rencontrés.

### 16.3.2. Comité des Rémunérations

Le Comité des Rémunérations a été créé par le Conseil d'Administration du 29 mai 2008.

### Composition du Comité des Rémunérations

Conformément à son règlement, le Comité des Rémunérations est composé de deux Administrateurs au minimum, dont l'un au moins a la qualité d'Administrateur indépendant et dispose d'une réelle expérience en matière de management et de ressources humaines.

Jusqu'au 31 décembre 2012, le Comité était composé de Monsieur Pierre Godé, Président, et de Monsieur Yves Cannac.

Monsieur Pierre Godé a démissionné de ses fonctions de membre et de Président du Comité des Rémunérations à effet du 31 décembre 2012.

Le Conseil d'administration du 21 mars 2013 a nommé, en remplacement, en qualité de membre et Président du Comité des rémunérations Monsieur Patrick Soulard.

Messieurs Yves Cannac et Patrick Soulard ayant été qualifiés d'Administrateurs indépendants par le Conseil d'Administration du 21 mars 2013, le groupe Havas satisfait, donc, à la recommandation AFEP/MEDEF d'au moins un Administrateur indépendant au sein de ce comité.

Tous les membres du Comité sont indépendants. Ils n'exercent au sein de Havas que des fonctions d'Administrateurs et ne perçoivent pas de rémunération autre que des jetons de présence versés au titre de leurs fonctions d'Administrateurs.

### Rôle du Comité des Rémunérations

Le Comité a pour principales attributions de faire des recommandations, propositions, conclusions et commentaires au Conseil d'Administration, et de l'assister dans les domaines suivants :

- détermination du montant global des jetons de présence à proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires et répartition entre les membres du Conseil d'Administration ;
- détermination de la rémunération fixe et variable du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués de la Société et, plus généralement, des membres des Comités de Direction des divisions et filiales ;
- détermination de la rémunération fixe et variable des membres du Comité Exécutif de la Société ;
- détermination de la rémunération fixe et variable des dirigeants des principales filiales de la Société pour tout "package" global supérieur à un montant déterminé ;
- examen de toute autre forme de rémunération, en particulier des avantages en nature, et des avantages particuliers, y compris l'indemnité de départ et les avantages de retraite et de prévoyance, allouée aux personnes visées aux deux alinéas précédents ;
- politique générale d'attribution des options de souscription ou d'achat d'actions, d'actions gratuites et de toute autre forme d'intéressement par prise de participation au capital de la Société.

### Travaux du Comité des Rémunérations

En 2012, le Comité s'est réuni deux fois en présence de tous ses membres.

Lors de sa première réunion, le Comité a principalement examiné les règles de répartition des jetons de présence versés aux Administrateurs ainsi que les rémunérations fixes et variables versées aux dirigeants mandataires sociaux et aux principaux dirigeants non mandataires sociaux du Groupe.

Lors de sa deuxième réunion, le Comité a poursuivi son examen des rémunérations versées aux dirigeants mandataires sociaux du Groupe ainsi qu'aux dirigeants non mandataires sociaux.

### 16.3.3. Comité d'Évaluation des travaux du Conseil d'Administration

Le Comité d'Évaluation des travaux du Conseil d'Administration a été créé le 2 mars 2009.

### Composition du Comité d'Évaluation des travaux du Conseil d'Administration

Le Comité est composé de deux membres, Messieurs Hervé Philippe et Jean de Yturbe.

### Rôle du Comité d'Évaluation des travaux du Conseil d'Administration

Le Comité est chargé d'évaluer les travaux du Conseil d'Administration. Cette évaluation, mise à l'ordre du jour du Conseil au moins une fois par an afin d'être débattue en séance, a notamment pour but de faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil et la contribution des Administrateurs, de pouvoir en débattre et ainsi d'en améliorer le fonctionnement et l'efficacité.

### Travaux du Comité d'Évaluation des travaux du Conseil d'Administration

Ce Comité a procédé à l'évaluation du Conseil et de ses Comités, Comité d'Audit et Comité des Rémunérations, pour l'exercice 2012 et a procédé aux observations suivantes :

#### Fonctionnement du Conseil au cours de l'exercice 2012

Au cours de l'exercice 2012, le Conseil d'Administration de notre Société était composé de treize membres dont trois Administrateurs indépendants et une femme Administrateur.

S'agissant de la convocation des membres du Conseil, il a été constaté que, sauf urgence, les Administrateurs ont été convoqués dans un délai raisonnable. En outre, un planning des séances du Conseil est établi en cours d'année pour l'année suivante.

Au cours de l'exercice 2012, le Conseil s'est réuni cinq fois. La fréquence des séances du Conseil ainsi que leur répartition dans l'année sont adaptées. Par ailleurs, le taux de participation des Administrateurs aux réunions du Conseil, qui est de 84,37 % pour l'exercice 2012, est satisfaisant.

Les Administrateurs reçoivent l'information nécessaire et un délai leur est proposé, le cas échéant, afin de leur permettre de prendre connaissance de la documentation et de formuler leurs observations sur le procès-verbal de la réunion précédente.

La durée des séances est considérée comme adéquate par rapport à l'ordre du jour et aux débats qui sont nécessaires. Ceux-ci sont jugés efficaces et de qualité.

En ce qui concerne les sujets abordés au cours des réunions du Conseil, ceux-ci sont bien en conformité avec les missions attribuées au Conseil.

En outre, le déroulement des séances ainsi que l'implication dans les délibérations et la participation effective de chacun des Administrateurs à celles-ci sont bons.

Enfin, la mise en œuvre des décisions du Conseil d'Administration est satisfaisante.

#### Fonctionnement des Comités du Conseil

Les Comités sont au nombre de trois :

- Comité d'Audit ;
- Comité des Rémunérations ;
- Comité d'Évaluation des travaux du Conseil.

Chacun de ces Comités est doté d'un règlement intérieur qui définit son rôle et ses missions.

S'ils estiment que c'est opportun pour leur permettre de mener à bien leur mission, ces Comités peuvent faire appel à des experts extérieurs.

L'assiduité et l'implication des membres de chacun des trois Comités est excellente dans la mesure où, à l'occasion de chacune de leurs séances, l'ensemble de leurs membres étaient présents.

Les réunions de ces Comités ont lieu dans un délai suffisant avant la tenue du Conseil d'Administration. Ainsi le Comité d'Audit s'est réuni préalablement aux séances du Conseil relatives à l'arrêté des comptes annuels et semestriels.

Ces Comités rendent compte de leurs missions au Conseil et établissent un rapport qui fait l'objet d'une publication dans le rapport annuel.

## 16.4. Gouvernement d'entreprise

La Société se réfère au code de bonne gouvernance publié par l'AFEP et le MEDEF en décembre 2008, ce que le Conseil d'Administration a confirmé dans sa séance du 18 décembre 2008.

En application de ces recommandations de bonne gouvernance, la Société a nommé de nouveaux Administrateurs répondant aux critères d'indépendance définis par le Code AFEP/MEDEF, dont Messieurs Pierre Godé et Yves Cannac en 2008 et Madame Véronique Morali en 2009. Elle proposera à la prochaine Assemblée Générale la nomination de Madame Delphine Arnault.

Elle a par ailleurs créé un Comité d'Audit, et un Comité des Rémunérations en 2008 puis un Comité d'Évaluation des travaux du Conseil d'Administration en 2009, dont la composition, le rôle et les travaux sont décrits au paragraphe 16.3 ci-dessus ainsi que dans le rapport du Président du Conseil d'Administration sur la composition du Conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Havas, en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, qui figure en annexe au présent document de référence.

Le tableau de synthèse relatif à l'application du Code AFEP/MEDEF figure dans le rapport du Président du Conseil d'Administration, en Annexe 1 du présent document de référence.



## 17. Participation et stock-options

### 17.1. Participation et stock-options des membres des organes d'Administration et dirigeants

	Nombre d'options de souscription d'actions non exercées au 31/12/12 *	Nombre d'actions détenues au 31/12/12 *	Nombre de BSAAR acquis en 2007	Nombre de BSAAR acquis en 2008	Nombre total de BSAAR détenus au 31/12/12 *
SÉGUÉLA Jacques	667 562	2 900		1 470 588	1 470 588
BOLLORÉ Vincent	1 030 000	5 000	1 000 000	352 941	1 352 941
RODÉS CASTAÑE Leopoldo	515 000	3 030		294 118	294 118
YTURBE (de) Jean (représentant de LONGCHAMP PARTICIPATIONS)	257 500	17 000		117 647	117 647
PHILIPPE Hervé (représentant de FINANCIÈRE DE LONGCHAMP)	103 000	1 114		205 882	205 882
BOLLORÉ	0	27 741 816			
BAILLIENCOURT (de) Cédric (représentant de BOLLORÉ)	0	100		220 588	220 588
CANNAC Yves	0	3 500			
FINANCIÈRE DE LONGCHAMP	0	5			
GODÉ Pierre	0	20			
LONGCHAMP PARTICIPATIONS	0	5			
LESCURE Pierre	0	5 345			
SOULARD Patrick	0	6 795			
VEIL Antoine	0	1 695			
BOLLORÉ Yannick	0	1 000			
JONES David	430 995	250			
ERRA Mercedes	299 850	34 994		1 676 471	1 676 471
RODÉS VILÀ Alfonso	927 000	91 174		330 000	330 000
<b>Total</b>	<b>3 715 907</b>	<b>27 915 743</b>	<b>1 000 000</b>	<b>4 668 235</b>	<b>5 668 235</b>

\* Ce nombre d'options non exercées tient compte de l'ajustement du 20 juin 2012 consécutif à la réduction de capital réalisée dans le cadre de l'offre publique de rachat d'actions initiée par la Société (voir notamment D&I 212C0779 du 18 juin 2012), distribution de réserves lors du paiement du dividende de l'exercice 2005, de la prescription le 19 juin 2006 des options d'achat attribuées le 19 juin 1997, de la prescription le 02 décembre 2006 des options de souscription attribuées le 02 décembre 1999 et de l'attribution d'options du 27 octobre 2006, de la prescription le 01 mars 2007 des options de souscription attribuées le 02 mars 2000, de la prescription le 22 mai 2007 des options de souscription attribuées le 23 mai 2000, de l'attribution d'options du 11 juin 2007, de la prescription le 22 octobre 2007 des options de souscription attribuées le 23 octobre 2000, de la prescription le 01 mars 2008 des options de souscription attribuées le 01 mars 2001, de la prescription le 13 février 2009 des options de souscription attribuées le 14 février 2002, de la prescription le 01 décembre 2009 des options de souscription attribuées le 01 décembre 2004, de la prescription le 11 décembre 2009 des options de souscription attribuées le 12 décembre 2002, de la prescription le 24 mars 2010 d'une partie des options de souscription attribuées le 24 mars 2003, de la prescription le 10 décembre 2010 des options de souscription attribuées le 10 décembre 2003.

## 17.2. Opérations sur les titres des dirigeants de Havas

Conformément à l'article L. 621-18-2 du Code Monétaire et Financier et de l'article 223-22 du règlement général de l'AMF, les membres du Conseil d'Administration, le Directeur Général et le Directeur Général Délégué doivent communiquer les opérations effectuées sur leurs instruments financiers dans la mesure où le montant agrégé des opérations effectuées par chacun de ces dirigeants dépasse 5 000 euros par année civile.

En 2012, ont été publiées par l'AMF les opérations suivantes :

### Actions

Mandataire social concerné	Date d'achat	Nombre d'actions achetées	Prix unitaire d'achat (en euros)	Date de vente	Nombre d'actions vendues	Prix unitaire de vente (en euros)
BOLLORÉ	20/12/2012	50 212	4,2188			
BOLLORÉ	19/12/2012	148 611	4,2166			
BOLLORÉ	18/12/2012	252 077	4,1537			
BOLLORÉ	12/12/2012	6 855 000*	N/A			
ERRA Mercedes				11/06/2012	8 998	4,90
JONES David				28/12/2012	161 918	4,21
JONES David				27/12/2012	20 446	4,21
JONES David				21/12/2012	169 329	4,183
JONES David				20/12/2012	92 812	4,219
PHILIPPE Hervé				19/06/2012	286	4,90
YTURBE (de) Jean	23/05/2012	17 000	3,99			

\* Suite à une fusion par absorption de la société Financière du Loch par la société Bolloré.

### BSAARs 2006

Mandataire social concerné	Date d'achat	Nombre de titres achetés	Prix unitaire d'achat (en euros)	Date de vente	Nombre de titres vendus	Prix unitaire de vente (en euros)
ERRA Mercedes				05/06/2012	358 824	0,40
ERRA Mercedes				07/06/2012	905 881	0,40
JONES David				07/06/2012	1 264 705	0,40
PHILIPPE Hervé				22/05/2012	304 634	0,40
YTURBE (de) Jean				23/05/2012	172 673	0,40

### Options de souscription d'actions

Mandataire social concerné	Date d'exercice	Nombre de titres exercés	Prix unitaire d'exercice (en euros)
JONES David	28/12/2012	161 918	3,738
JONES David	27/12/2012	20 446	3,738
JONES David	21/12/2012	169 329	3,738
JONES David	20/12/2012	43 676	3,738
JONES David	20/12/2012	49 136	3,612

## 17.3. Participation des salariés au capital de la Société

Au 31 décembre 2012, le nombre d'actions détenues par les salariés par l'intermédiaire du fonds investi en actions Havas est de 230 895, soit 0,06 % du capital et des droits de votes.

## 17.4. Options de souscription ou d'achat d'actions (article L. 225-184 du Code de Commerce)

- Un historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions figure au paragraphe 21.1.6 du présent document.
- État des options de souscription et d'achat qui, durant l'exercice 2012, ont été consenties tant par Havas que par d'autres sociétés du Groupe à chacun des mandataires sociaux de Havas.

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été consentie à des mandataires sociaux au cours de l'exercice 2012.

**État des options de souscription et d'achat qui, durant l'exercice 2012, ont été levées par les mandataires sociaux de Havas**

Nom du mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
JONES David	20/07/2006	395 369	3,74 €
	27/10/2006	49 136	3,61 €
ERRA Mercedes	24/03/2003	19 155	2,37 €
	10/12/2003	20 460	3,90 €
	27/10/2006	158 884	3,72 €
SÉGUÉLA Jacques	24/03/2003	81 050	2,30 €

**État des options de souscription ou d'achat d'actions consenties en 2012 aux dix premiers salariés attributaires non mandataires sociaux du Groupe et levées en 2012 par les dix premiers salariés**

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix unitaire moyen pondéré (en euros)	Plan du 24/03/2003	Plan du 10/12/2003	Plan du 20/07/2006	Plan du 27/10/2006
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	Néant	Néant	N/A	N/A	N/A	N/A
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	1 921 779	3,64104	31 298	34 513	372 818	1 483 150

**Options de souscription d'actions des filiales (article L. 225-180 du Code de Commerce)**

Néant.

**17.5. BSAAR**

Un historique des attributions de BSAAR aux mandataires sociaux et aux dix premiers salariés bénéficiaires figure au paragraphe 21.1.4 du présent document.

**17.6. Actions de performance attribuées aux mandataires sociaux ou devenues disponibles**

Aucune action de performance n'a été attribuée à des mandataires sociaux.

**18. Principaux actionnaires****18.1. Nom des actionnaires non-membres des organes d'Administration et de Direction détenant un pourcentage de capital devant être notifié en vertu de la législation nationale**

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2012, aucun actionnaire non-membre d'un organe d'Administration ou de Direction ne détenait, directement ou indirectement, un pourcentage du capital social ou des droits de vote devant être notifié en vertu de la législation française.

**18.2. Droit de vote**

Les principaux actionnaires de Havas SA ne disposent pas de droits de vote différents de ceux des autres actionnaires. Il n'existe pas de droit de vote double.

### 18.3. Répartition du capital social et actions d'autocontrôle

	Situation au 31/12/2012			Situation au 31/12/2011			Situation au 31/12/2010		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Vincent Bolloré et sociétés du Groupe Bolloré <sup>(1)</sup>	142 015 853	36,91	36,91	141 564 953	32,84	32,84	141 564 953	32,88	32,88
Sociétés contrôlées par la famille de MM. Leopoldo Rodés Castañe et Fernando Rodés Vilà	7 472 511	1,94	1,94	9 393 984	2,18	2,18	9 393 984	2,18	2,18
Conseil d'Administration et dirigeants <sup>(2)</sup>	168 927	0,04	0,04	1 041 565	0,24	0,24	1 000 593	0,23	0,23
Salariés <sup>(3)</sup>	230 895	0,06	0,06	227 088	0,05	0,05	221 850	0,05	0,05
Autodétention <sup>(4)</sup>	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
<b>Autres actionnaires détenant plus de 5 % du capital :</b>									
• Parvus Asset Management LLC	53 436 615	13,89	13,89						
• UBS AG <sup>(5)</sup>				43 340 196	10,05	10,05	–	–	–
Public	181 432 115	47,16	47,16	235 512 225	54,64	54,64	278 341 356	64,65	64,65
<b>Total</b>	<b>384 756 927</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>431 080 011</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>430 522 736</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

(1) Une déclaration de participation au titre de l'article 234-5 du Règlement général de l'AMF a été mise en ligne en date du 21 décembre 2012.

(2) Hors Vincent Bolloré, Bolloré, Financière de Sainte-Marine et sociétés contrôlées par la famille Rodés.

(3) Capital et droits de vote détenus par le personnel par l'intermédiaire d'organismes de placement collectif.

(4) Actions détenues directement par la Société.

(5) Une déclaration de franchissement de seuils au titre de l'article L. 233-7 du Code de Commerce a été mise en ligne en date du 30 mars 2012, à titre de régularisation.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas, au 31 décembre 2012, d'autres actionnaires détenant directement, indirectement ou de concert 5 % ou plus du capital ou des droits de vote.

Il n'existe pas d'actions de préférence et il n'est pas prévu d'en émettre.

### Franchissements de seuils statutaires dans l'actionnariat de la Société (du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2012)

Franchissement de seuil par	Franchissement de seuil statutaire déclaré	Date du franchissement	% du capital	% des droits de vote
UBS Investment Bank, Wealth Management and Corporate Centre	4 et 5 % du capital et des droits de vote à la hausse	5 janvier 2012	5,99	5,99
UBS Investment Bank, Wealth Management and Corporate Centre	6 % du capital et des droits de vote à la hausse	9 janvier 2012	6,17	6,17
CNP Assurances SA	2 % du capital et des droits de vote à la baisse	23 janvier 2012	1,99	1,99
UBS Investment Bank, Wealth Management and Corporate Centre / UBS AG	8 %, 10 % et 12 % du capital et des droits de vote à la hausse	29 mars 2012	12,22	12,22
UBS Investment Bank, Wealth Management and Corporate Centre / UBS AG	12 %, 10 %, 8 %, 6 %, 5 %, 4 % et 2 % du capital et des droits de vote à la baisse	30 mars 2012	0,68	0,68
Vincent Bolloré <sup>(1)</sup>	1/3, 34% et 36 % du capital et des droits de vote à la hausse	19 juin 2012	37,05	37,05
Bolloré	5 % du capital et des droits de vote à la hausse	19 juin 2012	5,35	5,35
Financière de Sainte-Marine	28 % du capital et des droits de vote à la hausse	19 juin 2012	29,91	29,91
Parvus Asset Management LLC	16 % du capital et des droits de vote à la baisse	29 juillet 2012	15,63	15,63
Citigroup Global Markets Ltd	2 % du capital et des droits de vote à la hausse	2 juillet 2012	1,89	1,89
UBS Investment Bank, Wealth Management and Corporate Centre	2 % du capital et des droits de vote à la hausse	29 octobre 2012	2,38	2,38
Parvus Asset Management LLC	14 % du capital et des droits de vote à la baisse	29 octobre 2012	13,97	13,97
Bolloré	6 % du capital et des droits de vote à la hausse	12 décembre 2012	7,12	7,12

(1) Actions et droits de vote détenus par Vincent Bolloré à titre individuel et par les sociétés qu'il contrôle (i.e. Bolloré, Financière de Sainte-Marine, et Financière du Loch, cette dernière ayant été absorbée par la société Bolloré le 12 décembre 2012).

### 18.4. Accord pouvant entraîner un changement de contrôle

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner ultérieurement un changement de contrôle, ni d'accord entre actionnaires (notamment entre les dirigeants) et qui pourraient entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote.

Les accords conclus par la Société modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle de la Société sont détaillés au 21.1.8.

Il n'existe pas d'accord prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'Administration ou les salariés si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique.

Les accords prévoyant des indemnités pour licenciement à l'initiative de l'employeur sans cause réelle et sérieuse sont présentés en note 5.2.27 des comptes consolidés renvoi (11).

## 19. Opérations avec des apparentés

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des opérations réalisées en 2010, 2011 et 2012 avec les parties liées :

(en millions d'euros)	2012	2011	2010
<b>Créances d'exploitation</b>	<b>3,6</b>	<b>0,4</b>	<b>0,6</b>
dont Rodés	1,8	2,7	0,2
dont Bolloré	1,4	1,3	0,4
autres	0,4		
<b>Dettes d'exploitation<sup>(1)</sup></b>	<b>7,1</b>	<b>3,0</b>	<b>3,3</b>
dont Rodés	4,7	2,4	3,1
dont Bolloré	2,1	0,5	0,2
autres	0,3	0,1	
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>4,1</b>	<b>7,7</b>	<b>2,6</b>
dont Rodés	0,3	0,5	
dont Bolloré	3,8	7,2	2,6
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>(18,8)</b>	<b>(15,7)</b>	<b>(12,9)</b>
dont Rodés	(17,7)	(13,1)	(11,8)
dont Bolloré	(1,1)	(2,3)	(1,1)
autres		(0,3)	

(1) Les dettes mandat, sans effet sur le résultat, ne sont pas incluses dans le tableau ci-dessus. Elles représentent un montant total de 2,9 million d'euros au 31 décembre, 0,5 millions d'euros, 9,9 millions d'euros au 31 décembre 2012, 2011 et 2010.

MEDIA PLANNING GROUP et ses filiales ont conclu différents accords avec les membres de la famille d'Alfonso Rodés Vilà, Directeur Général Adjoint de Havas SA et CEO de Havas Media, et avec son père Leopoldo Rodés Castañe, Administrateur de Havas SA, Président du Conseil d'Administration de MEDIA PLANNING GROUP ou avec des entités qu'ils contrôlent. Ces accords portent principalement sur de l'achat d'espace, des services tant publicitaires qu'administratifs ainsi que la location des bureaux de Media Planning Group à Barcelone.

L'ensemble des accords évoqués ci-dessus représente d'une part, des charges d'exploitation d'environ 17,6 millions d'euros, 13,1 millions d'euros et 11,8 millions d'euros, respectivement en 2012, 2011 et 2010, et d'autre part, des produits d'exploitation d'environ 0,3 million d'euros et 0,5 million d'euros, respectivement en 2012 et 2011.

Au 31 décembre 2012, le montant total des loyers futurs au titre de la location des bureaux précitée s'élève à 1,6 million d'euros, la fin du bail étant prévue en 2015.

L'accord conclu le 28 juillet 2011 entre Havas Management España ("HME") et Monsieur Fernando Rodés Vilà, décrit dans le document de référence 2011 en note 19 et en note 5.2.26 aux états financiers

consolidés au 31 décembre 2011, prévoit notamment un intéressement à hauteur de 12,5 % sur un accroissement potentiel de valeur sur une période de cinq ans de son activité média dans la zone Ibérique et Amérique latine avec un plafond à 24 millions d'euros diminué de 12,5 % des dividendes qui pourraient être versés à Havas par HME, sous réserve de la réalisation des objectifs prévus.

Au titre de ces dividendes, un dernier contrat a été signé le 28 juin 2012, stipulant que la rémunération de ISP et Gevisa, respectivement représentées par Fernando Rodés Vilà et Leopoldo Rodés Castañe, pour leur fonction de membre du Board, sera de 12,5 % d'une quote-part du résultat après impôt des entités de la zone Ibérique et Amérique latine, et ce, dans la limite de 10 % du total des dividendes à distribuer par Havas Management España. La durée prévisible de ce contrat est de cinq ans à compter de l'exercice 2012. Il s'inscrit dans le plafond de 24 millions d'euros commun aux accords des 28 juillet 2011 et 28 juin 2012.

En 2012, Havas a versé mensuellement 166 667 euros à Monsieur Fernando Rodés Vilà au titre des prestations de services rendus, et 0,9 million d'euros d'indemnisation pour non-concurrence, charges sociales comprises. Havas a également provisionné 2,1 millions d'euros au titre des dividendes.

Par ailleurs, certaines filiales du Groupe Havas ont réalisé des prestations opérationnelles pour des sociétés du Groupe Bolloré, représentant d'une part, des charges d'exploitation d'environ 1,1 million d'euros, 2,3 millions d'euros et 1,1 million d'euros, respectivement en 2012, 2011 et 2010, et d'autre part, des produits d'exploitation d'environ 3,8 millions d'euros, 7,2 millions d'euros et 2,6 millions d'euros, respectivement en 2012, 2011 et 2010.

Toutes ces opérations ont été réalisées en valeur de marché.

## 20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur

### 20.1. Informations incluses par référence

En application de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 49 à 96 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2011, déposé auprès de l'AMF le 30 mars 2012 sous le numéro D. 12-0249 ;
- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 47 à 91 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2010, déposé auprès de l'AMF le 4 avril 2011 sous le numéro D. 11-0230.

Les deux documents de référence cités ci-dessus sont disponibles sur les sites Internet de la Société ([www.havas.com](http://www.havas.com)) et de l'AMF ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)).

Les parties non incluses de ces documents sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du présent document de référence.

### 20.2. Informations financières pro forma

N/A.





**20.3**

# États financiers consolidés au 31 décembre 2012

1. BILAN CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2012 .....	52
2. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2012 .....	54
2. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL AU 31 DÉCEMBRE 2012.....	54
3. TABLEAU DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2012 .....	55
4. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2012 .....	56
5. NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS .....	57

**5.1. Principes comptables**

- 5.1.1. Informations relatives au Groupe Havas
- 5.1.2. Approbation des comptes
- 5.1.3. Déclaration de conformité
- 5.1.4. Principes et modalités de consolidation

**5.2. Notes aux états financiers**

- 5.2.1. Faits marquants
- 5.2.2. Périmètre de consolidation
- 5.2.3. Écarts d'acquisition
- 5.2.4. Immobilisations incorporelles
- 5.2.5. Immobilisations corporelles
- 5.2.6. Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence
- 5.2.7. Intérêts dans des co-entreprises
- 5.2.8. Actifs financiers disponibles à la vente
- 5.2.9. Autres actifs financiers
- 5.2.10. Clients et autres débiteurs
- 5.2.11. Trésorerie et équivalents de trésorerie nets
- 5.2.12. Actions propres
- 5.2.13. Dettes liées aux rachats de minoritaires et compléments de prix
- 5.2.14. Dette financière
- 5.2.15. Provisions
- 5.2.16. Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

- 5.2.17. Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions
- 5.2.18. Bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR)
- 5.2.19. Impôts différés
- 5.2.20. Autres créditeurs
- 5.2.21. Charges de personnel
- 5.2.22. Autres charges et produits d'exploitation
- 5.2.23. Autres charges et produits opérationnels
- 5.2.24. Secteurs opérationnels
- 5.2.25. Résultat financier
- 5.2.26. Résultats par action
- 5.2.27. Informations relatives aux parties liées
- 5.2.28. Obligations contractuelles et engagements hors bilan
- 5.2.30. Politiques de gestion des risques financiers
- 5.2.31. Risques et litiges
- 5.2.32. Périmètre de consolidation au 31 décembre 2012
- 5.2.33. Honoraires des Commissaires aux Comptes pris en charge par le Groupe
- 5.2.34. Événements postérieurs à la date de clôture

# 1. BILAN CONSOLIDÉ au 31 décembre 2012

## Actif

(en millions d'euros)	Notes	31/12/12 Net	31/12/11 Net	31/12/10 Net
<b>Actifs non courants</b>				
Écarts d'acquisition	5.2.3	1 603	1 559	1 494
Immobilisations incorporelles	5.2.4	37	41	34
Immobilisations corporelles	5.2.5	231	228	69
Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	5.2.6	8	3	2
Actifs financiers disponibles à la vente	5.2.8	12	7	9
Impôt différé	5.2.19	87	91	87
Autres actifs financiers non courants	5.2.9	8	9	11
<b>Total actifs non courants</b>		<b>1 986</b>	<b>1 938</b>	<b>1 706</b>
<b>Actifs courants</b>				
Stocks et en-cours		33	35	37
Clients	5.2.10	1 594	1 517	1 415
Actifs d'impôt courant		31	15	16
Autres débiteurs	5.2.10	529	557	542
Autres actifs financiers courants	5.2.9	13	19	17
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.2.11	530	780	961
<b>Total actifs courants</b>		<b>2 730</b>	<b>2 923</b>	<b>2 988</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>4 716</b>	<b>4 861</b>	<b>4 694</b>

**Passif**

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/12 Net	31/12/11 Net	31/12/10 Net
<b>Capitaux propres – part du Groupe</b>		<b>1 131</b>	<b>1 302</b>	<b>1 200</b>
Capital		154	172	172
Primes liées au capital		1 254	1 469	1 468
Options des instruments financiers composés	5.2.14	18	18	18
Réserves consolidées		(265)	(330)	(420)
Écarts de conversion		(30)	(27)	(38)
<b>Intérêts minoritaires</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
<b>Total capitaux propres</b>		<b>1 136</b>	<b>1 306</b>	<b>1 203</b>
<b>Passifs non courants</b>				
Emprunts et dettes financières à long-terme	5.2.14	417	537	623
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	5.2.13	87	66	41
Provisions et avantages au personnel à long terme	5.2.15-5.2.16	72	64	71
Impôt différé	5.2.19	12	11	9
Autres passifs non courants		3	2	3
<b>Total passifs non courants</b>		<b>591</b>	<b>680</b>	<b>747</b>
<b>Passifs courants</b>				
Emprunts et dettes financières <sup>(1)</sup>	5.2.14	272	193	176
Découverts bancaires	5.2.14	9	6	7
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	5.2.13	13	22	33
Provisions	5.2.15	40	38	39
Dettes fournisseurs		1 533	1 478	1 402
Dettes d'impôt		20	14	12
Autres créditeurs <sup>(1)</sup>	5.2.20	1 098	1 119	1 067
Autres passifs courants		4	5	8
<b>Total passifs courants</b>		<b>2 989</b>	<b>2 875</b>	<b>2 744</b>
<b>Total du passif</b>		<b>4 716</b>	<b>4 861</b>	<b>4 694</b>

(1) Les comptes courants bloqués au titre de la participation des salariés inclus dans le poste "Autres créditeurs" ont été reclassés en dettes financières en 2012, 2011 et 2010.

## 2. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ au 31 décembre 2012

(en millions d'euros)	Notes	2012	2011	2010
<b>Revenu</b>	<b>5.2.24</b>	<b>1 778</b>	<b>1 645</b>	<b>1 558</b>
Charges de personnel	5.2.21	(1 094)	(1 002)	(961)
Autres charges et produits d'exploitation	5.2.22	(445)	(424)	(393)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	5.2.24	1	1	
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>5.2.24</b>	<b>240</b>	<b>220</b>	<b>204</b>
Autres charges opérationnelles	5.2.23-5.2.24	(27)	(31)	(20)
Autres produits opérationnels	5.2.23-5.2.24	6	8	
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>219</b>	<b>197</b>	<b>184</b>
Produits de trésorerie		13	16	9
Coût de l'endettement		(39)	(42)	(37)
Autres charges et produits financiers		(3)	(5)	(5)
<b>Résultat financier</b>	<b>5.2.25</b>	<b>(29)</b>	<b>(31)</b>	<b>(33)</b>
<b>Résultat des sociétés intégrées</b>		<b>190</b>	<b>166</b>	<b>151</b>
Charge d'impôt	5.2.19	(55)	(38)	(36)
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>		<b>135</b>	<b>128</b>	<b>115</b>
Intérêts minoritaires		(9)	(8)	(5)
<b>Résultat net, part du Groupe</b>		<b>126</b>	<b>120</b>	<b>110</b>
<b>Bénéfice par action</b> (en euro)	<b>5.2.26</b>			
• de base et dilué		0,31	0,28	0,26
• retraité		0,33	NA	NA

## 2. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL au 31 décembre 2012

(en millions d'euros)	2012	2011	2010
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>135</b>	<b>128</b>	<b>115</b>
Pertes et gains actuariels comptabilisés en capitaux propres <sup>(1)</sup>	(13)	9	(15)
Impôts différés sur les pertes et gains actuariels <sup>(1)</sup>	4	(2)	3
<b>Total des éléments non recyclables en résultat ultérieurement</b>	<b>(9)</b>	<b>7</b>	<b>(12)</b>
Pertes et gains sur évaluation à la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	1	(2)	
Gains nets sur les couvertures des flux de trésorerie	3	5	2
Écarts de conversion sur opérations à l'étranger <sup>(2)</sup>	(4)	12	46
<b>Total des éléments recyclables en résultat ultérieurement</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>48</b>
<b>Total des produits et charges comptabilisés</b>	<b>126</b>	<b>150</b>	<b>151</b>
Dont part du Groupe	116	142	146
Dont part des intérêts minoritaires	10	8	5

(1) En 2012, les pertes actuarielles nettes d'impôt s'élèvent à - 9,0 millions d'euros comparées à un gain net de 6,8 millions d'euros en 2011, et une perte nette de - 12,2 millions d'euros en 2010.

(2) En 2012, la dépréciation du dollar US par rapport à l'euro impacte négativement les réserves de conversion, part du Groupe, à hauteur de - 12,1 millions d'euros, partiellement compensée par le renforcement de la livre sterling par rapport à l'euro pour 7,2 millions d'euros. Par ailleurs, l'effet de la baisse du réal brésilien de - 3,5 millions d'euros est contrebalancé par la hausse de 2,4 millions d'euros et 2,3 millions d'euros, respectivement, du peso mexicain et du zloty polonais.

En 2011, le dollar US et la livre sterling poursuivaient la tendance de 2010, gagnant, respectivement, 16,4 millions d'euros et 3,9 millions d'euros, alors que le réal brésilien perdait - 2,1 millions d'euros, le peso mexicain - 2,8 millions d'euros, et le zloty polonais - 3,0 millions d'euros contre l'euro.

En 2010, l'euro s'était déprécié par rapport à la majorité des devises étrangères. Le dollar US génère un écart positif de 27,5 millions d'euros, la livre sterling de 4,9 millions d'euros, le dollar canadien de 2,4 millions d'euros, et les devises d'Amérique latine de 7,3 millions d'euros.

### 3. TABLEAU DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

au 31 décembre 2012

(en millions d'euros)	Part du Groupe											Total capitaux propres
	Nombre d'actions en milliers	Capital <sup>(1)</sup>	Primes	Réserves et résultat consolidés	Transactions entre actionnaires <sup>(4)</sup>	Composante option des instruments composés	Pertes latentes/ instruments financiers	Pertes et gains actuariels	Écarts de conversion	Total	Intérêts minoritaires	
<b>Capitaux propres consolidés au 01/01/10</b>	<b>429 874</b>	<b>172</b>	<b>1 466</b>	<b>(650)</b>	<b>0</b>	<b>206</b>	<b>(15)</b>	<b>(10)</b>	<b>(84)</b>	<b>1 085</b>	<b>2</b>	<b>1 087</b>
Distribution de dividendes <sup>(2)</sup>				(34)						(34)		(34)
Stock-options	649		2	1						3		3
OBSAAR				(1)						(1)		(1)
Produits et charges comptabilisés				110			2	(12)	46	146	1	147
Variations de périmètre				1						1		1
Autres <sup>(3)</sup>				187		(188)		1		0		0
<b>Capitaux propres consolidés au 31/12/10</b>	<b>430 523</b>	<b>172</b>	<b>1 468</b>	<b>(386)</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>(13)</b>	<b>(21)</b>	<b>(38)</b>	<b>1 200</b>	<b>3</b>	<b>1 203</b>
Distribution de dividendes <sup>(2)</sup>				(43)						(43)	(1)	(44)
Stock-options	557		2							2		2
Produits et charges comptabilisés				120			3	7	12	142	1	143
Variations de périmètre					1					1	1	2
<b>Capitaux propres consolidés au 31/12/11</b>	<b>431 080</b>	<b>172</b>	<b>1 470</b>	<b>(309)</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>(10)</b>	<b>(14)</b>	<b>(26)</b>	<b>1 302</b>	<b>4</b>	<b>1 306</b>
Distribution de dividendes <sup>(2)</sup>				(48)						(48)	(7)	(55)
Stock-options	5 407	2	17							19		19
OPRA <sup>(5)</sup>	(51 730)	(20)	(233)	(2)						(255)		(255)
OPAS <sup>(6)</sup>				(13)						(13)		(13)
Produits et charges comptabilisés				126			4	(9)	(4)	117	10	127
Variations de périmètre					9					9	(2)	7
<b>Capitaux propres consolidés au 31/12/12</b>	<b>384 757</b>	<b>154</b>	<b>1 254</b>	<b>(246)</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>(6)</b>	<b>(23)</b>	<b>(30)</b>	<b>1 131</b>	<b>5</b>	<b>1 136</b>

(1) La valeur nominale des actions ordinaires est de 0,40 euro.

(2) Le dividende par action Havas SA mis en paiement le 18 mai 2012 était de 0,11 euro comparé à 0,10 euro, payé le 17 mai 2011 et 0,08 euro le 18 mai 2010. Le dividende par action proposé pour 2013 est de 0,11 euro.

(3) En 2010, la "composante option" des OCEANE remboursées est reclassée en "Réserves consolidées".

(4) La norme IFRS 3R est appliquée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010.

(5) En mai 2012, Havas SA a lancé une offre publique de rachat d'actions (OPRA) au prix unitaire de 4,90 euros. Le 19 juin 2012, 51 729 602 actions, soit 12 % du capital au 1<sup>er</sup> janvier 2012, ont été rachetées, puis annulées.

(6) Concomitamment à l'OPRA, Havas SA a initié une offre publique d'achat simplifiée (OPAS) sur les bons de souscription ou d'achat d'actions (BSAAR) 2006/2013 au prix unitaire de 0,40 euro. 32 663 372 BSAAR ont été apportés à l'offre, puis annulés.

## 4. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS au 31 décembre 2012

(en millions d'euros)	Notes	2012	2011	2010
<b>Opérations liées à l'activité</b>				
Résultat net :				
Part du Groupe		126	120	110
Intérêts minoritaires		9	8	5
Opérations sans incidence sur la trésorerie :				
Amortissements et provisions		39	38	39
Impôts différés		9	(4)	4
Plus ou moins-values de cession		4	1	2
Charges liées aux plans d'options réglés en actions				1
Intérêts courus		(1)		
Autres opérations		(1)	(2)	4
<b>Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net</b>		<b>185</b>	<b>161</b>	<b>165</b>
Coût de l'endettement financier net (hors intérêts courus)		23	22	24
<b>Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net</b>		<b>208</b>	<b>183</b>	<b>189</b>
Variation des créances clients		(77)	(92)	(111)
Variation des dettes fournisseurs		72	71	47
Variation des avances et acomptes reçus		(11)	(13)	7
Variation des autres débiteurs et créditeurs		(7)	40	27
<b>Flux nets d'activité</b>		<b>185</b>	<b>189</b>	<b>159</b>
<b>Opérations d'investissement</b>				
<b>Acquisitions d'immobilisations</b>		<b>(80)</b>	<b>(238)</b>	<b>(38)</b>
Incorporelles et corporelles	5.2.4-5.2.5	(49)	(200)	(32)
Titres de participation <sup>(1)</sup>		(29)	(30)	(1)
Prêts et avances consentis		(2)	(8)	(5)
<b>Cessions et réductions d'immobilisations</b>		<b>18</b>	<b>6</b>	<b>10</b>
Incorporelles et corporelles		7	1	1
Titres de participation		7	3	2
Remboursements des prêts et avances		4	2	7
<b>Flux nets d'investissement</b>		<b>(62)</b>	<b>(232)</b>	<b>(28)</b>
<b>Opérations de financement</b>				
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	3	(48)	(43)	(34)
Dividendes versés aux minoritaires	3	(8)	(5)	(6)
Variation des fonds propres	3	(249)	2	2
Remboursements d'emprunts obligataires	5.2.14.3	(90)	(90)	
Émissions d'emprunts		56	30	48
Remboursements d'emprunts		(3)	(10)	(52)
Rachat d'intérêts minoritaires ne donnant pas le contrôle <sup>(1)</sup>	5.2.13.2	(10)	(3)	(25)
Intérêts financiers nets versés		(23)	(22)	(24)
<b>Flux nets de financement</b>		<b>(375)</b>	<b>(141)</b>	<b>(91)</b>
Incidence des variations de cours des devises		(1)	4	19
<b>Variation de trésorerie</b>		<b>(253)</b>	<b>(180)</b>	<b>59</b>
<b>Trésorerie nette à l'ouverture</b>	<b>5.2.11</b>	<b>774</b>	<b>954</b>	<b>895</b>
<b>Trésorerie nette à la clôture</b>	<b>5.2.11</b>	<b>521</b>	<b>774</b>	<b>954</b>
Impôts payés		(46)	(30)	(24)

(1) Les rachats d'intérêts minoritaires pour – 3 millions d'euros en 2011 et – 25 millions d'euros en 2010 ont été reclassés en opérations de financement.



## 5. NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### 5.1. Principes comptables

#### 5.1.1. Informations relatives au Groupe Havas

Havas SA est une société anonyme cotée et immatriculée en France. L'euro est la monnaie fonctionnelle de Havas SA. Les états financiers consolidés du Groupe Havas (le "Groupe" ou "Havas") sont présentés en millions d'euros (M€) sauf indication contraire.

#### 5.1.2. Approbation des comptes

Les états financiers consolidés du Groupe Havas au 31 décembre 2012 ont été établis sous la responsabilité du Conseil d'Administration qui les a arrêtés par une délibération en date du 21 mars 2013.

Ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires qui aura lieu le 5 juin 2013. Cette Assemblée disposera du pouvoir de modifier les comptes qui lui seront présentés.

#### 5.1.3. Déclaration de conformité

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur les normes internationales, les comptes consolidés du Groupe Havas au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2012 sont établis conformément au référentiel IFRS en vigueur au 31 décembre 2012 et tel qu'adopté par l'Union européenne à cette date. Ces normes sont accessibles sur le site internet de l'Union européenne à l'adresse suivante :

[http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm)

Les données relatives aux exercices 2011 et 2010, présentées à titre comparatif, ont été établies selon les mêmes principes et règles comptables.

#### 5.1.4. Principes et modalités de consolidation

##### 5.1.4.1. Nouvelles normes et interprétations d'application obligatoire en 2012

L'amendement à IFRS 7 "Informations à fournir sur les transferts d'actifs financiers" est d'application obligatoire en 2012. Havas l'avait déjà appliqué par anticipation en 2011.

##### 5.1.4.2. Normes, amendements et interprétations d'application optionnelle en 2012

L'amendement à IAS 1 "Présentation des autres éléments du résultat global (*Other Comprehensive Income*)" avait été déjà appliqué par anticipation en 2011.

Quant aux amendements à IAS 19 "Avantage du personnel", Havas a déjà retenu la méthode du "SORIE". Néanmoins, Havas n'anticipe pas l'utilisation du taux d'actualisation de la dette actuarielle pour déterminer le rendement des actifs.

##### 5.1.4.3. Nouvelles normes, amendements et interprétations adoptés par l'IASB

Le Groupe Havas n'a pas appliqué les IFRS nouvelles et révisées suivantes, qui ont été publiées, mais qui ne sont pas encore entrées en vigueur :

1. IFRS 9 "Instruments financiers" <sup>(3)</sup> ;
2. IFRS 10 "États financiers consolidés" <sup>(2)</sup> ;
3. IFRS 11 "Partenariats" <sup>(2)</sup> ;
4. IFRS 12 "Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités" <sup>(2)</sup> ;
5. Amendements de transition à IFRS 10, 11 et 12 <sup>(2)</sup> ;
6. IFRS 13 "Évaluation de la juste valeur" <sup>(1)</sup> ;
7. Modifications d'IFRS 7 "Informations à fournir – Compensation d'actifs financiers et de passifs financiers" <sup>(1)</sup> ;
8. Amendements à IAS 19 "Avantages du personnel" <sup>(1)</sup> (cf. 5.1.4.2) ;
9. IAS 27 révisée "États financiers individuels" <sup>(2)</sup> ;

10. IAS 28 révisée "Participations dans des entreprises associées et des co-entreprises" <sup>(2)</sup> ;

11. Modifications d'IAS 32 "Compensation des actifs/passifs financiers" <sup>(2)</sup> ;

12. Modifications des IFRS "Améliorations annuelles – Cycle 2009–2011, sauf en ce qui concerne la modification d'IAS 1" <sup>(1)</sup>.

Le Groupe est en cours d'analyse des incidences éventuelles de ces textes sur ses comptes consolidés.

#### 5.1.4.4. Estimations

Dans le cadre de la préparation des comptes consolidés, le Groupe est amené à effectuer des estimations et formuler des hypothèses qui affectent les montants de certains éléments d'actif et de passif, des produits et des charges ainsi que certaines informations figurant dans les états financiers. Les résultats définitifs peuvent diverger sensiblement de ces estimations, en fonction d'hypothèses ou de situations qui pourraient s'avérer différentes de celles envisagées.

Les principales rubriques des états financiers qui peuvent faire l'objet d'estimations sont les suivantes :

- la reconnaissance du revenu ;
- les dépréciations de créances douteuses ;
- les provisions pour risques, notamment les provisions pour locaux vacants et litiges ;
- les avantages au personnel à long terme ;
- les engagements de rachat des titres de minoritaires et compléments de prix sur acquisition de sociétés ;
- les dépréciations d'immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition ;
- la valorisation des options liées aux plans de souscription d'actions attribuées aux salariés ;
- les impôts différés et la charge d'impôt.

Les états financiers reflètent les meilleures estimations, sur la base des informations disponibles à la date de clôture des comptes.

#### 5.1.4.5. Périmètre de consolidation

Les comptes consolidés de Havas intègrent globalement les comptes de Havas SA ainsi que ceux des entreprises qu'elle contrôle.

Le contrôle existe lorsque le Groupe détient le pouvoir de diriger, directement ou indirectement, les politiques financières et opérationnelles de l'entreprise de manière à obtenir des avantages des activités de celle-ci. Le contrôle est généralement présumé exister si le Groupe détient plus de la moitié des droits de vote de l'entreprise contrôlée. Lors de l'appréciation du pourcentage de droits de vote, le Groupe a pris en compte les droits de vote potentiels immédiatement exerçables, conformément à IAS 27R.

Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à compter de la date du transfert du contrôle effectif jusqu'à la date où le contrôle cesse d'exister.

En cas de contrôle conjoint au travers d'un accord contractuel entre les partenaires conformément à IAS 31, les états financiers des co-entreprises sont inclus proportionnellement dans les états financiers consolidés à compter de la date du partage de contrôle effectif jusqu'à la date où le contrôle conjoint cesse d'exister.

Les entreprises non contrôlées sur lesquelles le Groupe est en mesure d'exercer une influence notable sur les politiques financières et opérationnelles sont mises en équivalence (entreprises associées). L'influence notable est généralement présumée exister si le Groupe détient au moins 20 % des droits de vote de l'entreprise associée.

Les participations dans les entreprises associées sont initialement comptabilisées au coût d'acquisition, lequel est augmenté par la suite de la quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées. L'écart d'acquisition lié à ces entités est inclus dans la valeur comptable de la participation. Le compte de résultat reflète la quote-part du Groupe dans le résultat après impôt des entreprises associées.

(1) En vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013.

(2) En vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014.

(3) En vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015.

Cette méthode est appliquée à compter de la date où l'influence notable est constatée jusqu'à la date où l'influence notable cesse.

#### 5.1.4.6. Conversion des comptes des entités étrangères du Groupe

Les états financiers des entités étrangères dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro sont convertis selon la méthode du taux de clôture. Selon cette méthode, les actifs et passifs du bilan sont convertis en euros au cours du dernier jour de cotation de l'exercice, les produits et charges du compte de résultat et les flux du tableau des flux de trésorerie étant convertis au taux moyen de l'exercice. Les écarts de conversion qui en découlent sont comptabilisés directement dans les capitaux propres.

L'écart d'acquisition et les ajustements à la juste valeur d'actifs et 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.

#### 5.1.4.7. Enregistrement des transactions libellées en devises

Les transactions libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur à la date de transaction. À chaque clôture, les actifs et passifs monétaires libellés en devises sont convertis au taux de change de clôture. Les écarts de conversion en résultant sont comptabilisés au compte de résultat en "Autres charges et produits financiers", à l'exception des écarts de conversion concernant les financements des investissements nets dans certaines filiales étrangères qui sont comptabilisés en capitaux propres dans le poste "Écarts de conversion" jusqu'à la date de cession de la participation.

#### 5.1.4.8. Élimination des opérations intragroupe

Les soldes des comptes de créances et de dettes entre sociétés du Groupe, ainsi que les opérations intragroupe telles que les facturations internes, paiements de dividendes, plus ou moins-values de cessions, dotations ou reprises de provisions pour dépréciation de titres consolidés, sont éliminés.

#### 5.1.4.9. Regroupements d'entreprises et écarts d'acquisition

Les regroupements d'entreprises réalisés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010 sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. L'application de cette méthode implique les étapes suivantes :

- identification d'un acquéreur ;
- détermination de la date d'acquisition ;
- comptabilisation et évaluation des actifs identifiables et passifs repris, et toute participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise ; et
- comptabilisation et évaluation du goodwill ou du profit résultant d'une acquisition à des conditions avantageuses.

Les actifs acquis et passifs repris, à l'exception des actifs et passifs d'impôts, sont évalués à leur juste valeur. Les passifs éventuels sont comptabilisés à leur juste valeur si celle-ci peut être estimée de façon fiable. Les actifs et passifs d'impôt sont évalués selon les principes et méthodes d'IAS 12.

Seuls les passifs identifiables satisfaisant aux critères de reconnaissance d'un passif dans les comptes de la société acquise sont comptabilisés lors du regroupement. Ainsi, un passif de restructuration n'est pas comptabilisé en tant que passif de la société acquise si celle-ci n'a pas une obligation actuelle à la date d'acquisition d'effectuer cette restructuration.

La différence entre la part du Groupe dans ces justes valeurs et le prix d'acquisition est portée dans le poste "Écarts d'acquisition".

Les ajustements de valeur des actifs acquis et passifs repris pendant la période d'évaluation de douze mois et découlant des faits et circonstances qui prévalaient à la date d'acquisition sont effectués de manière rétrospective. Dans le cas contraire, ils sont comptabilisés en résultat.

Par ailleurs, les prises de contrôle réalisées par le Groupe Havas sont généralement assorties d'engagements de rachat d'intérêts minoritaires (*buy-outs*). Ce type d'engagements est comptabilisé dès la date d'acquisition à la juste valeur en "Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires", le différentiel entre cette valeur et les intérêts minoritaires préalablement éliminés est comptabilisé en "Écarts d'acquisition". Havas applique, de ce fait, la méthode du "goodwill complet". Si une acquisition ne

comporte pas ce type d'engagement, l'application de cette méthode sera appréciée au cas par cas.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an, et dès qu'il existe un indice de perte de valeur. Le test de dépréciation est réalisé selon les modalités décrites en note 5.1.4.14.

Les coûts accessoires liés aux regroupements d'entreprises sont comptabilisés en "Autres charges opérationnelles", à l'exception des coûts inhérents aux investissements dans des entreprises associées qui sont capitalisés. Ceux résultant de variations de périmètre sans perte de contrôle sont portés en capitaux propres au même titre que les effets de relution ou dilution.

#### 5.1.4.10. Acquisition d'intérêts minoritaires

Les engagements de rachat d'intérêts minoritaires (*buy-outs*) conclus avant la date d'entrée en vigueur des normes IFRS 3R et IAS 27R, soit le 1<sup>er</sup> janvier 2010 pour le Groupe Havas, continuent à être comptabilisés selon la méthode du "goodwill en cours". La réévaluation périodique de la dette "*buy-out*" à la juste valeur est constatée en contrepartie des "Écarts d'acquisition".

Quant aux engagements conclus à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, ils sont comptabilisés en dette "*buy-out*" à leur juste valeur actualisée à la date d'acquisition. Les réévaluations ultérieures de cette dette sont constatées en contrepartie des capitaux propres, conformément aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers.

#### 5.1.4.11. Autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Les frais de recherche sont enregistrés dans les charges de la période au cours de laquelle ils sont encourus.

Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont enregistrées pour leur juste valeur à la date d'acquisition, séparément de l'écart d'acquisition dès lors qu'elles sont :

- identifiables, c'est-à-dire qu'elles résultent de droits légaux ou contractuels ; ou
- séparables de l'entité acquise.

Les immobilisations incorporelles sont essentiellement composées de logiciels informatiques et de marques.

#### 5.1.4.12. Immobilisations corporelles

Les éléments corporels dont il est probable que les avantages économiques futurs qui leur sont associés iront à l'entreprise et qui peuvent être évalués de façon fiable sont comptabilisés en immobilisations corporelles.

Celles-ci sont initialement comptabilisées à leur coût d'acquisition, lequel inclut les frais directement attribuables. Les dépenses ultérieures sont comptabilisées à l'actif si elles satisfont aux critères de reconnaissance d'IAS 16. Ces critères sont appréciés avant l'engagement de la dépense.

Les immobilisations sont évaluées par la suite selon le modèle du coût historique, c'est-à-dire au coût moins les amortissements et les dépréciations.

Les biens dont le Groupe dispose par un contrat de location-financement, contrat qui prévoit le transfert de l'essentiel des risques et avantages inhérents à la propriété du bien loué, sont comptabilisés en immobilisations, avec en contrepartie une dette financière.

Les immobilisations ainsi constatées sont amorties selon les mêmes modalités que celles applicables aux biens acquis en pleine propriété, et selon une durée n'excédant pas la durée du bail lorsqu'il est probable que celui-ci ne sera pas renouvelé. Au compte de résultat, les redevances de location-financement sont remplacées par les intérêts d'emprunts et l'amortissement du bien.

Les paiements effectués au titre de contrats de location simple, qui ne comportent pas de transfert de risques, sont comptabilisés en charge pour la période concernée dans le compte de résultat.

#### 5.1.4.13. Durées d'amortissement

Les immobilisations sont amorties sur leur durée d'utilité estimée, principalement selon le mode linéaire.

À titre d'illustration, les durées d'amortissement généralement retenues sont les suivantes :

Immobilisations	Durées d'amortissement
<b>Incorporelles :</b>	
• Logiciels	1 à 4 ans
<b>Corporelles :</b>	
• Constructions	25 à 33 ans
• Façades et toiture	16 ans
• Agencements intérieurs	15 ans
• Installations générales et techniques, matériel et outillage	
• Autres	3 à 13 ans
- matériel informatique	3 à 5 ans
- mobilier	7 à 10 ans
- agencements	10 ans

#### 5.1.4.14. Pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles

Les écarts d'acquisition sont affectés à chacune des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou chacun des groupes d'UGT susceptibles de bénéficier des synergies liées aux regroupements d'entreprises. Une UGT est représentée par une agence ou un groupe d'agences ayant le même management et présentant ensemble à leurs clients des offres globales de services qui intègrent l'ensemble des métiers de la communication exercés par le Groupe.

Les écarts d'acquisition font l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an, et dès qu'il existe un indice de perte de valeur.

Le test de dépréciation est effectué en comparant la valeur comptable de chacune des UGT ou groupes d'UGT auxquels sont alloués des écarts d'acquisition à leur valeur recouvrable, cette dernière étant la valeur d'utilité. Dès lors que la valeur d'utilité est inférieure à la valeur comptable, une dépréciation est enregistrée au compte de résultat en affectant celle-ci en priorité aux écarts d'acquisition, puis aux autres immobilisations au prorata de leur valeur comptable.

La valeur d'utilité d'une UGT est déterminée selon la méthode du "discounted cash flows" (DCF) par addition des flux de trésorerie actualisés attendus de l'UGT.

Les taux de croissance utilisés pour établir les projections au-delà des périodes couvertes par un budget dûment validé par la Direction sont, sauf cas exceptionnels, conformes aux prévisions du marché. Le taux d'actualisation retenu est déterminé par un expert indépendant, à partir du coût moyen pondéré du capital du secteur (WACC).

Par ailleurs, en complément des tests selon la méthode du DCF, des pré-tests sont réalisés afin de détecter en amont des risques de perte de valeur. Les pré-tests consistent à s'assurer que la valeur comptable des actifs et passifs de chaque UGT ou groupe d'UGT est inférieure à la valeur basée sur un multiple d'*EBIT* (*earnings before interest and taxes*). Le multiple est déterminé par un expert indépendant dont l'analyse prend en compte le risque de l'activité et les perspectives de croissance bénéficiaire d'un échantillon constitué des principaux concurrents.

Lors de la mise en œuvre de ces pré-tests, faute de pouvoir identifier des sociétés comparables cotées et exclusivement engagées sur les zones géographiques considérées, il n'a pas été possible d'affiner la détermination du multiple spécifique par zone géographique et par sous-métier.

Lorsque des événements indiquent un risque de perte de valeur sur les autres immobilisations incorporelles et corporelles, celles-ci font l'objet d'une analyse afin de déterminer si leur valeur nette comptable est supérieure à leur valeur recouvrable. Si tel est le cas, leur valeur comptable est ajustée à leur valeur recouvrable par voie de dépréciation.

#### 5.1.4.15. Actifs financiers autres

##### Actifs financiers disponibles à la vente

Ce poste inclut principalement les titres de sociétés sans activité, les titres de participation de sociétés dans lesquelles le Groupe n'exerce ni contrôle, ni influence notable. Ces actifs sont évalués à leur juste valeur. Les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres au titre des "Pertes et gains latents sur instruments financiers" et ce, jusqu'à leur date de cession où elles seront constatées en résultat. Lorsqu'il s'agit de titres non monétaires libellés en devise, la composante change est également comptabilisée dans le même compte de capitaux propres.

La juste valeur des titres cotés est déterminée sur la base du cours de Bourse, et celle des titres non cotés selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés au taux de marché d'actifs similaires établis sur la base des informations disponibles.

##### Dépréciation des actifs financiers disponibles à la vente

S'il existe une indication objective de dépréciation résultant d'un ou de plusieurs événements générateurs de pertes intervenus après la comptabilisation initiale d'un actif ou groupe d'actifs financiers, et que ces événements générateurs de pertes ont un impact sur les flux de trésorerie futurs estimés de l'actif financier ou du groupe d'actifs financiers, une perte de valeur est comptabilisée en résultat financier. Toute réappréciation ultérieure de la valeur de cet actif ou groupe d'actifs sera comptabilisée en capitaux propres.

##### Autres actifs financiers

Ce poste comprend principalement des prêts à des sociétés non contrôlées et au personnel, des dépôts de garantie versés, ainsi que des créances liées à des cessions de titres de participation. Ces actifs sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Ils font l'objet d'une provision pour dépréciation dès lors qu'il est probable que leur valeur comptable ne sera pas recouvrée.

##### Instruments dérivés

Selon les principes comptables en vigueur, les pertes et gains relatifs aux instruments destinés à la couverture d'actifs et de passifs sont enregistrés en compte de résultat dès lors qu'il s'agit d'une couverture de juste valeur et, en capitaux propres en cas d'une couverture de flux de trésorerie futurs.

Pour gérer son exposition au risque de taux d'intérêt et de change, le Groupe a ponctuellement recours aux instruments financiers dérivés négociés auprès des établissements de premier plan, limitant ainsi le risque de contrepartie.

Le Groupe applique la comptabilité de couverture à ces instruments financiers dès lors que leur efficacité est démontrée.

#### 5.1.4.16. Actifs courants / actifs non courants

Les actifs devant être réalisés, consommés ou cédés dans le cadre du cycle normal d'exploitation ou dans les douze mois suivant la clôture, sont classés en "Actifs courants", de même que les actifs détenus dans le but d'être cédés, la trésorerie ou les équivalents de trésorerie.

Tous les autres actifs sont classés en "Actifs non courants".

#### 5.1.4.17. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Ce poste comprend les espèces, les dépôts à vue ainsi que les placements à court terme très liquides et facilement convertibles en un montant connu de trésorerie, le risque de changement de valeur étant négligeable. Ces placements sont comptabilisés à leur juste valeur avec contrepartie en résultat.

#### 5.1.4.18. Clients et comptes rattachés

Les créances sont inscrites pour leur montant nominal, hormis celles pour lesquelles les effets de l'actualisation sont significatifs.

Lorsqu'il existe des indications objectives de perte de valeur, le Groupe détermine la perte de valeur en se fondant sur une analyse de l'antériorité des soldes, sur la situation financière du débiteur et sur son expérience. Une provision pour dépréciation est constatée en conséquence.

#### 5.1.4.19. Autres débiteurs et autres créditeurs

Ces postes comprennent en particulier les opérations de mandat réalisées par les centrales d'achat d'espace publicitaire du Groupe en France. Les montants d'achat d'espace facturés aux clients et non encore encaissés ou, non encore facturés pour les insertions parues avant la date de clôture, figurent à l'actif en "Autres débiteurs" et, parallèlement, les dettes envers les fournisseurs média non encore réglées ou, non encore facturées pour les insertions parues avant la date de clôture figurent au passif en "Autres créditeurs". Les commissions d'achat d'espace sont comptabilisées en "Clients".

Dans les autres pays, le montant d'achat d'espace incluant les commissions média facturé aux clients et le montant dû aux fournisseurs média sont, respectivement, comptabilisés en "Clients" et "Dettes fournisseurs".

Les avances et acomptes versés sur commandes sont également présentés dans la rubrique "Autres débiteurs", alors que les avances et acomptes reçus sur commandes ainsi que les dettes fiscales et sociales figurent dans la rubrique "Autres créditeurs".

#### 5.1.4.20. Stocks et en-cours

Les stocks et en-cours comprennent le coût des achats externes sur les prestations en cours, déterminé en utilisant une identification spécifique. Ils sont dépréciés dès lors que leur valeur de réalisation devient inférieure à leur coût de revient.

#### 5.1.4.21. Impôts différés

Les impôts différés résultent des différences temporelles imposables et déductibles, et des pertes fiscales reportables comptabilisées auxquelles est appliqué le taux d'impôt voté à la date de clôture et applicable à la période de renversement. Dans chaque entité fiscale, des actifs d'impôt différé sont reconnus dans la mesure où il est probable que les différences temporelles et les pertes fiscales pourront être imputées sur des bénéfices fiscaux futurs. Une période de cinq ans est généralement retenue pour apprécier ces bénéfices.

Les impôts différés actifs et passifs sont présentés de manière compensée au sein d'une même entité fiscale, soit une société juridique, soit un groupe d'entités redevable de l'impôt auprès de l'administration fiscale, dès lors que celle-ci a le droit de compenser ses actifs et passifs d'impôts exigibles. Ils sont classés en actifs et passifs non courants.

L'effet d'un changement de taux d'imposition est comptabilisé dans le résultat de l'exercice en cours ou dans les capitaux propres, selon l'élément auquel il se rapporte.

#### 5.1.4.22. Passifs courants / passifs non courants

Les passifs devant être réglés dans le cadre du cycle normal d'exploitation ou dans les douze mois suivant la clôture, sont classés en "Passifs courants", de même que les passifs détenus dans le but d'être négociés.

Tous les autres passifs sont classés en "Passifs non courants".

#### 5.1.4.23. Passifs financiers

Les passifs financiers comprennent les emprunts et dettes financières à long terme. Ils sont initialement comptabilisés à la juste valeur nette des frais de transaction et évalués, par la suite, au coût amorti déterminé selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Ces passifs sont principalement constitués d'emprunts obligataires, d'obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR), et d'emprunts bancaires. Ils sont classés en "Passifs non courants" pour la part dont l'échéance est supérieure à un an. La part à moins d'un an ainsi que les lignes de crédit utilisées sont incluses dans les passifs financiers courants.

#### OBSAAR

Les obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables sont des passifs financiers composés ayant une "composante option" (bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions Havas SA remboursables) qui confère au porteur des bons la possibilité de les convertir en instruments de capitaux propres de Havas SA, et une "composante dette" représentant un passif financier dû au porteur de l'obligation. La "composante option" est enregistrée en capitaux propres séparément de la "composante dette". L'impôt différé passif résultant

de la différence entre la base comptable de la "composante dette" et la base fiscale de l'obligation est porté en diminution des capitaux propres.

La "composante dette" est évaluée à la date d'émission sur la base de la juste valeur d'une dette analogue non assortie de la composante option associée. Cette juste valeur est déterminée à partir des flux de trésorerie futurs actualisés au taux du marché pour un instrument similaire sans l'option de conversion. Elle est comptabilisée au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

La valeur comptable de la "composante option" correspond à la différence entre la juste valeur de l'emprunt obligataire pris dans son ensemble et la juste valeur de la dette. Cette valeur ne fait l'objet d'aucune réévaluation postérieurement à la comptabilisation initiale.

Les frais d'émission ne pouvant être directement affectés à la composante dette ou capitaux propres sont répartis proportionnellement sur la base de leurs valeurs comptables respectives.

#### Autres passifs financiers

Les autres passifs financiers sont principalement constitués d'emprunts bancaires et de tirages sur des lignes de crédit, et classés en "Emprunts et dettes financières à long terme".

Ils sont initialement comptabilisés à la juste valeur nette des frais de transaction et évalués, par la suite, au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

La part à échéance supérieure à un an est classée en "Passifs non courants", la part à un an au plus en "Passifs financiers courants".

#### 5.1.4.24. Provisions

Lorsqu'une obligation juridique ou implicite résultant d'un événement passé engendrera probablement une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques futurs et que le montant peut être estimé de façon fiable, une provision est alors constatée. La provision comptabilisée représente la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. La provision est actualisée par un taux sans risque dès lors que l'effet est jugé significatif. L'effet de "désactualisation" reflétant l'écoulement du temps est comptabilisé en "Autres charges et produits financiers" dans le compte de résultat.

Les provisions portent principalement sur les locaux vacants, les risques fiscaux, les litiges avec des tiers et les pensions pour retraites décrites dans la note 5.1.4.25.

Les provisions pour loyers relatifs aux locaux vacants sont évaluées à chaque clôture en tenant compte des loyers futurs correspondant à la période non résiliable des baux, déduction faite d'une estimation des sommes attendues d'éventuels contrats de sous-location. Les hypothèses de sous-location sont étudiées au cas par cas afin de tenir compte des spécificités de chaque immeuble.

Les risques fiscaux font également l'objet d'une évaluation à chaque clôture par le Groupe et ses conseils. Une provision est constatée dès lors qu'un risque s'avère probable.

#### 5.1.4.25. Avantages au personnel

##### Régimes à cotisations définies

Les régimes à cotisations définies sont pour la plupart les régimes légaux. Ils désignent les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi en vertu desquels le Groupe verse, pour certaines catégories de salariés, des cotisations définies sans encourir d'autres formes d'obligations à une société d'assurance ou fonds de pension externes. Les cotisations sont versées en contrepartie des services rendus par les salariés au titre de l'exercice. Elles sont comptabilisées en charges dès lors qu'elles sont encourues selon la même logique que les salaires et traitements. Les régimes à cotisations définies ne donnent pas lieu à la constitution de provisions dans la mesure où ils ne génèrent pas d'engagement futur pour le Groupe.

Certains régimes à prestations définies multi-employeurs sont traités comme des régimes à cotisations définies d'un point de vue comptable, dans la mesure où le Groupe ne dispose pas d'informations nécessaires pour appliquer les méthodes comptables relatives aux régimes à prestations définies.



### Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies désignent les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi garantissant à certaines catégories de salariés des ressources complémentaires de manière contractuelle ou par le biais de conventions collectives. Ces ressources peuvent être versées soit sous forme d'indemnité de fin de carrière en une seule fois, soit sous forme de rente, notamment au Royaume-Uni.

Cette garantie de ressources complémentaires constitue pour le Groupe une prestation future pour laquelle un engagement est calculé selon la méthode des unités de crédit projetées. La provision à constituer reflète une estimation du montant des avantages que les employés auront accumulés en contrepartie des services rendus pendant l'exercice et les exercices précédents.

Les prestations futures sont actualisées pour obtenir la valeur actualisée de l'engagement au titre des prestations définies. Le cas échéant, l'engagement au bilan est diminué de la juste valeur des actifs du régime qui le couvrent.

Selon IAS 19, le taux d'actualisation utilisé pour évaluer les engagements sociaux doit être déterminé en se référant aux taux de rendement des obligations émises dans la zone monétaire correspondante par des entreprises notées "haute qualité" par les agences de notation reconnues, à la condition que le marché soit suffisamment liquide. Dans les faits, on considère généralement les obligations qui obtiennent les meilleures notations par les agences Moody's, Standard & Poors et Fitch. Dans le cas où ce marché ne serait pas assez liquide, la norme permet de se référer aux obligations émises par les États. Dans les deux cas, les obligations considérées doivent avoir une duration comparable à celle des engagements évalués.

Havas a retenu depuis 2004 les indices iBoxx Corporate calculés par Markit comme référence. Ces indices sont calculés quotidiennement pour les zones Euro, Royaume-Uni et États-Unis, et ce pour un panel assez complet de durations et de notations de crédit. Chaque indice est calculé à partir d'un panier d'obligations dont chaque élément répond à des critères de notation, de maturité et de liquidité. Les poids relatifs attribués aux obligations composant un panier sont fonction de leur montant. Markit met à jour les obligations constituant tous ces indices mensuellement, en tenant compte de l'évolution des maturités résiduelles des obligations ainsi que des éventuels changements de notation.

Le Groupe reconnaît dans son bilan la totalité des écarts actuariels constatés à chaque clôture avec pour contrepartie les capitaux propres.

### Indemnités de fin de contrat de travail

Des législations locales, des accords contractuels ou des conventions collectives peuvent obliger le Groupe, dans certains pays, à effectuer des paiements aux membres du personnel lorsque le Groupe met fin à leur contrat de travail de manière anticipée. Ces paiements représentent des indemnités de licenciement. Ils sont comptabilisés au passif et en charges si et seulement si le Groupe est manifestement engagé à mettre fin au contrat de travail avant l'âge normal de départ en retraite et à accorder lesdites indemnités, qui peuvent représenter plusieurs mois voire plusieurs années de salaire.

#### 5.1.4.26. Dettes liées aux engagements de rachat d'intérêts minoritaires

Le Groupe a conclu des accords avec des actionnaires minoritaires de filiales consolidées, par lesquels il leur consent des options de vente de leurs actions, à partir d'une certaine échéance, à des prix déterminés par des formules représentatives des pratiques du marché (*buy-out*). Ces accords concernent la plupart des filiales dans lesquelles le Groupe ne détient pas 100 % des titres.

Les normes IFRS 3 révisée et IAS 27 révisée n'apportent pas de précisions sur la comptabilisation de ce type d'engagements.

Le Groupe Havas constate une dette au titre des engagements de rachats d'intérêts minoritaires pour leur prix d'exercice actualisé, en contrepartie, d'une part de l'élimination de la valeur comptable des intérêts minoritaires correspondants et, d'autre part, de la constatation d'un écart d'acquisition. Dans le compte de résultat, les intérêts minoritaires continuent d'être constatés.

Les engagements conclus avant la date d'application d'IFRS 3R et IAS 27R par Havas, soit le 1<sup>er</sup> janvier 2010, continuent à être comptabilisés selon la méthode du "goodwill en cours" qui est acceptée par l'Autorité des marchés financiers. Les variations ultérieures de la valeur des engagements sont comptabilisées par ajustement de l'écart d'acquisition.

Pour les engagements conclus postérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2010, celles-ci sont portées aux capitaux propres.

#### 5.1.4.27. Comptabilisation des compléments de prix d'acquisition de titres

Lors de l'acquisition de sociétés, des contrats prévoyant un complément de prix sont généralement mis en place (*earn-out*). Ceux-ci sont comptabilisés en complément du prix d'acquisition des titres avec pour contrepartie une dette financière, dès lors que les versements sont probables et que les montants peuvent être mesurés de façon fiable.

L'estimation de ces engagements est revue et éventuellement ajustée à chaque clôture, sur la base de la formule prévue au contrat, formule qui est appliquée aux dernières données disponibles.

Pour les acquisitions antérieures au 1<sup>er</sup> janvier 2010, les ajustements d'engagements continuent à être comptabilisés selon la méthode du "goodwill en cours" qui est acceptée par l'Autorité des marchés financiers. Les variations de la valeur des engagements sont comptabilisées par ajustement de l'écart d'acquisition.

Pour les engagements conclus à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, les ajustements découlant des faits et circonstances qui prévalaient à la date d'acquisition pendant la période d'évaluation de douze mois sont comptabilisés en "Écarts d'acquisitions" de manière rétrospective. Dans le cas contraire, ils sont constatés au compte de résultat en "Autres charges opérationnelles".

#### 5.1.4.28. Transactions dont le paiement est fondé sur des actions

Le Groupe a accordé des options de souscription d'actions de Havas SA à des salariés du Groupe ("Plans réglés en actions").

À la date d'attribution, la juste valeur des options attribuées est calculée selon la méthode binomiale. Cette méthode permet de prendre en compte les caractéristiques du plan (prix et période d'exercice), des données de marché à la date d'attribution (taux sans risque, cours de l'action, volatilité, dividende attendu) et d'une hypothèse comportementale des bénéficiaires. La volatilité future est estimée à partir de la volatilité historique observée sur un échantillon de sociétés cotées comparables du secteur dont Havas fait partie.

La juste valeur des options est étalée linéairement en résultat sur la ligne "Charges de personnel" avec contrepartie en capitaux propres, sur la période d'acquisition des droits. Lors de l'exercice des options, le prix payé par les bénéficiaires est comptabilisé en trésorerie en contrepartie des capitaux propres.

Par ailleurs, les options de souscription d'actions de filiales consolidées attribuées à des salariés desdites filiales, qui ont fait l'objet d'un engagement de rachat par le Groupe à la date d'exercice "Plans réglés en espèces", sont comptabilisées, pour leur juste valeur, en "Charges de personnel" avec contrepartie "Autres passifs". Cette valeur est étalée linéairement en résultat, sur la durée d'acquisition des droits. La dette est réévaluée jusqu'à la date de rachat.

Enfin, dans le cadre des émissions en 2006 et 2008 d'obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables, les banques ayant souscrit aux obligations ont cédé les bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions Havas SA remboursables (BSAAR) aux cadres et mandataires sociaux du Groupe relevant de catégories définies par le Conseil d'Administration, et ce, pour une valeur validée par un expert indépendant. Cette valeur est toutefois différente de la valorisation de l'option telle que calculée conformément à IFRS 2. L'écart entre ces deux valeurs représente une charge de personnel qui est étalée sur la période d'acquisition des droits, soit environ quatre ans.

#### 5.1.4.29. Actions propres

Les actions propres sont présentées en diminution des capitaux propres pour leur prix d'acquisition par le Groupe. Les plus ou moins-values sur la cession de ces titres sont également enregistrées en capitaux propres.

#### 5.1.4.30. Reconnaissance du revenu

Le revenu du Groupe est essentiellement constitué d'honoraires et commissions perçus en rémunération des conseils et services rendus dans les domaines de la communication, de la stratégie média, du planning et d'achat d'espaces publicitaires.

La reconnaissance du revenu diffère selon le type de contrat, qui peut être basé soit sur les commissions, soit sur les honoraires.

Les commissions sont comptabilisées à la date de réalisation des services sous déduction des coûts de production encourus, ou à la date de diffusion ou de publication dans les médias. En cas de contrat pluriannuel, la facturation des commissions est effectuée à la réalisation de chaque prestation.

Quant aux contrats basés sur des honoraires, ils concernent principalement les services de publicité et marketing direct dont les prestations s'échelonnent dans le temps, voire sur une durée supérieure à un an. Les honoraires sont comptabilisés selon la méthode "dite de l'avancement". Le pourcentage d'avancement est déterminé soit en fonction des travaux ou services exécutés à la date considérée par rapport à l'ensemble des travaux ou services à réaliser, soit en fonction des coûts engagés à la date considérée par rapport au coût total estimé de la prestation. Toutefois, lorsque le résultat de la prestation ne peut être estimé de façon fiable, le revenu n'est reconnu qu'à concurrence des dépenses recouvrables constatées. S'il est probable que les coûts engagés ne seront pas recouverts, aucun produit n'est comptabilisé, seules les dépenses de la période sont enregistrées en charges.

Par ailleurs, certains accords contractuels prévoient une rémunération supplémentaire basée sur la réalisation des objectifs définis, tant qualitatifs que quantitatifs. Le Groupe reconnaît cette rémunération additionnelle dès lors que les objectifs fixés sont atteints, conformément aux accords contractuels.

#### 5.1.4.31. Charges de personnel

Les charges de personnel intègrent tous les coûts directs ou indirects liés aux salariés, incluant les charges liées aux régimes de retraite et aux plans de souscription ou d'achat d'actions.

#### 5.1.4.32. Autres charges et produits opérationnels

Conformément au paragraphe 5.5.4 de la Recommandation n° 2009-R-03 du 2 juillet 2009 du CNC, les produits ou charges inhabituels, anormaux peu fréquents, de montants individuels significatifs, sont présentés en "Autres charges et autres produits opérationnels" afin de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante du Groupe. Ces lignes intègrent notamment les plus et moins-values sur cessions d'actifs immobilisés, les dépréciations d'écarts d'acquisition, les mises à jour des compléments de prix d'acquisition, les coûts de restructuration non récurrents et significatifs ainsi que tout autre élément répondant aux critères ci-dessus.

De plus, par application de la norme IFRS 3R pour les regroupements d'entreprises réalisés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010 pour le Groupe Havas, les effets de révision des compléments de prix sur les acquisitions, et les frais d'acquisition sont également comptabilisés en "Autres charges et produits opérationnels".

#### 5.1.4.33. Autres charges et produits financiers

Cette ligne intègre principalement les plus et moins-values et dépréciations sur titres non consolidés, les pertes et gains de change, les plus ou moins-values sur rachat d'obligations, les pertes ou profits sur actifs financiers de transaction.

#### 5.1.4.34. Secteurs opérationnels

Toutes les activités du Groupe présentent les mêmes caractéristiques. Elles sont complémentaires et fonctionnent selon le même modèle économique. L'organisation opérationnelle du Groupe s'oriente depuis plusieurs années vers une offre globale à chaque client du Groupe, offre comprenant notamment les activités de publicité traditionnelle, les médias et le digital.

Le reporting interne présente ainsi une analyse par zone géographique intégrant les différentes activités, et permettant une comparabilité dans le temps. Le périmètre opérationnel de ces activités est adapté en fonction des évolutions managériales et des synergies attendues. Le principal décideur opérationnel est le Directeur Général du Groupe Havas.

#### 5.1.4.35. Modalités de calcul des résultats par action

Le résultat par action de base est calculé en retenant au dénominateur le nombre moyen d'actions pondéré selon la date de création des actions dans l'exercice, déduction faite des actions propres.

Le résultat par action dilué est calculé selon la méthode du rachat d'actions (*Treasury stock method*). Les options, bons de souscription et/ou bons d'acquisition d'actions et leurs équivalents, et les emprunts convertibles sont pris en compte comme suit :

- au numérateur, le résultat est corrigé des intérêts financiers relatifs aux obligations convertibles ;
- au dénominateur, le nombre d'actions potentielles est rajouté au nombre d'actions de base.

Les instruments de capitaux propres donnant accès au capital ne sont retenus dans le calcul du résultat dilué par action que s'ils ont un effet dilutif sur le résultat de base par action.

Afin d'assurer la comparabilité des résultats par action présentés, les nombres moyens pondérés d'actions en circulation de l'exercice et des exercices antérieurs sont ajustés en cas d'augmentation de capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription.

## 5.2. Notes aux états financiers

### 5.2.1. Faits marquants

En mai 2012, Havas SA a lancé une offre publique de rachat d'actions (OPRA) au prix unitaire de 4,90 euros. Concomitamment à l'OPRA, Havas SA a également initié une offre publique d'achat simplifiée (OPAS) sur les bons de souscription ou d'achat d'actions (BSAAR) 2006/2013 au prix unitaire de 0,40 euro.

Le 19 juin 2012, 51 729 602 actions, soit 12 % du capital au 1<sup>er</sup> janvier 2012, ont été rachetées puis annulées. Parallèlement, 32 663 372 BSAAR ont été apportés, puis annulés. Le Groupe Bolloré n'ayant pas apporté de titres à l'OPRA, son taux de participation dans Havas SA a atteint passivement 37,05 %. Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2012, Havas est intégré globalement dans les comptes consolidés du Groupe Bolloré et de ses sous-groupes, Compagnie du Cambodge, Plantations des Terres Rouges Finances SA, ainsi qu'au niveau de Financière de l'Odé. Au 31 décembre 2012, le taux de détention du Groupe Bolloré s'élève à 36,91 %.

Par ailleurs, Havas a rebaptisé son réseau "Euro RSCG" en "Havas Worldwide" pour souligner sa structure intégrée unique. Havas renforce ainsi sa position de groupe de communication le plus intégré, agile, entrepreneurial et totalement orienté client.

En effet, la révolution digitale a effacé les frontières entre la création, les médias et les métiers de la communication. Le "*rebranding*" constitue pour Havas un vecteur d'évolution vers un business modèle unique qui repose sur une structure simple, claire, agile et intégrée et qui place le digital au cœur de toutes ses activités et de toutes ses agences. Cette organisation réunit ses actifs média et création et renforce la visibilité de sa marque globale par le changement de nom de son réseau principal.

De plus, la nouvelle marque ombrelle, "Havas Media Group", intégrera l'ensemble des agences médias globales de Havas, qui comprennent Havas Media (actif sur 126 marchés et au sein duquel MPG et Media Contacts seront fusionnées et renommées) ainsi qu'Arena Media (actif sur 13 marchés).

Cette opération de *rebranding* sera portée par une nouvelle structure plus directe qui place l'expertise digitale et le *content marketing* au cœur de l'offre du Groupe. Enfin, cette évolution fait suite à celle de la branche créative de Havas, Havas Creative Group (qui comprend le réseau global Havas Worldwide et le microréseau Arnold Worldwide).



### 5.2.2. Périmètre de consolidation

Le périmètre de consolidation du Groupe Havas a évolué au cours des exercices 2010, 2011 et 2012 comme suit :

	2012	2011	2010
<b>Nombre de sociétés au 01/01</b>	<b>374</b>	<b>360</b>	<b>351</b>
Acquisitions <sup>(1)</sup>	10	6	5
Cessions	(1)		(1)
Autres opérations (fusions, filialisations, etc.)	5	8	5
<b>Nombre de sociétés au 31/12</b>	<b>388</b>	<b>374</b>	<b>360</b>

(1) Les principales acquisitions réalisées en 2012 par le Groupe Havas portent sur 51 % de Mobext aux Philippines, 70 % d'IGNITION Holdings et 54 % de Victor and Spoils aux États-Unis, 60 % de Boondoggle en Belgique, 51 % de Mediaxis Switzerland AG en Suisse, 51 % de Save Ferris Production en France, 60 % de Creative Lynx Group Ltd au Royaume-Uni, et 60 % de MPG Czech Republic SRO.

### 5.2.3. Écarts d'acquisition

Le tableau ci-dessous récapitule les mouvements au cours des exercices 2010, 2011 et 2012 :

(en millions d'euros)	2012	2011	2010
<b>Valeurs au 01/01</b>	<b>1 559</b>	<b>1 494</b>	<b>1 416</b>
Acquisitions de sociétés <sup>(1)</sup>	58	45	29
Ajustements sur engagements de rachats d'intérêts minoritaires <sup>(2)</sup>	(4)	1	7
Ajustements de compléments de prix <sup>(2)</sup>		2	3
Ajustements d'écarts d'acquisition provisoires	1	3	
Variations de périmètre <sup>(3)</sup>	(3)		
Dépréciations de l'exercice	(3)	(3)	(3)
Écarts de conversion <sup>(4)</sup>	(5)	17	42
<b>Valeurs au 31/12</b>	<b>1 603</b>	<b>1 559</b>	<b>1 494</b>

(1) Havas a acquis au premier semestre 2012, 51 % de Mobext aux Philippines, 70 % d'IGNITION Holdings et 54 % de Victor and Spoils aux États-Unis. Au deuxième semestre 2012, Havas a acquis 60 % de Boondoggle en Belgique, 51 % de Mediaxis Switzerland AG en Suisse, 51 % de Save Ferris Production en France, 60 % de Creative Lynx Group Ltd au Royaume-Uni et 60 % de MPG Czech Republic SRO.

Compte tenu des engagements de rachat d'intérêts minoritaires liés à ces acquisitions, l'ensemble des écarts d'acquisition relatifs à ces entités est provisoirement estimé à 58,2 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Au premier semestre 2011, Havas avait acquis en Australie concomitamment 51 % de Host, un groupe constitué de trois agences spécialisées dans la créativité et l'incubation de marques, et de One Green Bean, une agence de relations publiques. Ces agences sont localisées à Sydney. Le montant total des écarts d'acquisition était provisoirement évalué à 19,4 millions d'euros au 31 décembre 2011. Un écart d'acquisition complémentaire d'un montant total de 24,2 millions d'euros avait été comptabilisé au titre des engagements de rachat des 49 % d'intérêts minoritaires. Ces engagements étaient comptabilisés conformément à la méthode décrite en notes 5.1.4.9 et 5.1.4.10.

Au deuxième semestre 2011, Havas avait acquis en Australie concomitamment 51 % de Host, un groupe constitué de trois agences spécialisées dans la créativité et l'incubation de marques, et de One Green Bean, une agence de relations publiques. Ces agences sont localisées à Sydney. Le montant total des écarts d'acquisition était provisoirement évalué à 19,4 millions d'euros au 31 décembre 2011. Un écart d'acquisition complémentaire d'un montant total de 24,2 millions d'euros avait été comptabilisé au titre des engagements de rachat des 49 % d'intérêts minoritaires. Ces engagements étaient comptabilisés conformément à la méthode décrite en notes 5.1.4.9 et 5.1.4.10.

Au premier semestre 2010, Havas avait acquis l'activité "digital" et "marketing services en ligne" d'une petite agence américaine basée à Baltimore dans l'État du Maryland. L'écart d'acquisition était provisoirement estimé à 0,8 million d'euros au 31 décembre 2010. Par ailleurs, Havas consolidait pour la première fois UMT, une agence française spécialisée dans le média acquise en totalité fin 2009. L'écart d'acquisition s'élevait à 2,1 millions d'euros. Au second semestre 2010, Havas avait acquis 51 % de Porda International Finance PR Company Limited, un sous-groupe de trois sociétés spécialisées dans les relations publiques financières basées à Hong Kong, et également 51 % de Project House, rebaptisé Euro RSCG PH Reklam, une agence digitale localisée en Turquie. Les écarts d'acquisition respectifs portant sur les 51 % acquis étaient provisoirement évalués à 12,6 millions d'euros et 0,9 million d'euros. Havas s'était engagé dans les deux cas à racheter les 49 % d'intérêts minoritaires. À ce titre, Havas avait comptabilisé, respectivement, un écart d'acquisition complémentaire de 10,8 millions d'euros et 0,9 million d'euros.

(2) Engagements conclus avant le 1<sup>er</sup> janvier 2010.

(3) En 2012, Havas a cédé l'agence H2O Productions en France et une petite activité d'affichage aux États-Unis.

(4) En 2012, la dépréciation du dollar US par rapport à l'euro impacte négativement les écarts d'acquisition à hauteur de - 8,6 millions d'euros, partiellement compensée par le renforcement de la livre sterling par rapport à l'euro pour 3,9 millions d'euros. Par ailleurs, l'effet de la baisse du réal brésilien de - 2,9 millions d'euros est contrebalancé par la hausse de 1,0 million d'euros et 1,3 million d'euros, respectivement, du peso mexicain et du zloty polonais.

En 2011, le dollar US s'appréciait de 13,0 millions d'euros, la livre sterling de 5,0 millions d'euros, et le dollar australien de 2,3 millions d'euros, alors que le réal brésilien s'était déprécié de - 2,3 millions d'euros.

En 2010, l'euro s'était affaibli par rapport à la majorité des devises étrangères. Notamment, le dollar US générait un écart positif de 28,5 millions, la livre sterling de 4,1 millions d'euros, le dollar canadien de 2,7 millions d'euros, et le réal brésilien de 3,1 millions d'euros.

Le Groupe procède à des tests de dépréciation d'écarts d'acquisition sur l'ensemble de ses "unités génératrices de trésorerie" (UGT) ou groupes d'UGT. La valeur d'utilité est retenue comme valeur recouvrable des UGT.

La valeur d'utilité déterminée selon la méthode des "*discounted cash flows*", est basée sur des prévisions de flux de trésorerie attendus sur une période de 5 ans. Le flux de la première année repose sur le budget approuvé par la Direction. Les flux des années suivantes résultent de l'application d'un taux de croissance à ce budget allant généralement de 0 à 5 % selon les perspectives de croissance de l'UGT. Les budgets utilisés sont prudents et en retrait par rapport aux résultats constatés. Le taux de croissance retenu reflète les meilleures estimations de la Direction, tout en étant conforme aux prévisions de marché. Le taux de croissance terminale correspond au taux d'inflation. Les flux de trésorerie futurs sont actualisés par application d'un taux représentant le coût moyen pondéré du capital du secteur (WACC).

Par ailleurs, une modification de l'organisation opérationnelle et, en conséquence, de la structure du reporting peut conduire à la modification de la composition d'une UGT ou d'un groupe d'UGT.

En 2012, le WACC est constitué d'un bêta d'activité de 1,0, d'une prime de risque moyenne du marché des actions selon le pays d'implantation (soit 4,5 % pour la France), d'un taux sans risque de 3,5 % et d'un levier financier de 20 %. Il s'établit entre 8,1 % et 18,1 % selon la zone d'implantation de l'UGT, comparé à une fourchette de 7,5 % à 17,5 % en 2011.

En 2011, certains pays de la zone euro avaient vu leur prime de risque pays notablement augmenter. L'utilisation de primes de "risque pays" très élevées dans le cadre d'une évaluation de flux de trésorerie futurs tendait à perpétuer à l'infini une situation ponctuelle et exceptionnelle. Le Groupe Havas avait demandé l'avis d'un expert indépendant. Ce dernier avait estimé que la situation exceptionnelle de certains pays

européens (Espagne, Portugal, Italie, Grèce, etc.) devrait se normaliser à plus ou moins long terme. Un WACC différencié par période avait été repris par le Groupe amenant le plafond de la fourchette de WACC utilisés à 17,5 %.

Un WACC différencié par période est utilisé dès lors que la situation constatée en 2011 perdure en 2012 ainsi que pour deux autres pays européens en 2012 (Hongrie et Irlande).

Les tests de dépréciation d'écarts d'acquisition réalisés en 2012 ont conduit à constater une perte totale de 2,8 millions d'euros, comparés à 3,0 millions d'euros en 2011 et 2,9 millions d'euros en 2010.

En considérant toutes les autres hypothèses de calcul égales par ailleurs, une dégradation des WACC ci-dessus de 50 points de base aurait augmenté la charge 2012 d'environ 4,6 millions d'euros.

Une baisse raisonnablement envisageable du taux d'EBIT (*Earnings Before Interest and Taxes*) de 150 points de base aurait conduit à constater une dépréciation additionnelle de 5,5 millions d'euros.

Les UGT représentant individuellement 10 % et plus du total des écarts d'acquisition à l'actif du bilan sont :

(en millions d'euros)	31/12/12	%	31/12/11	%	31/12/10	%
<b>Total bilan</b>	<b>1 603</b>		<b>1 559</b>		<b>1 494</b>	
dont :						
• Espagne <sup>(1)</sup>	524	33 %	512	33 %	512	34 %
• USA	409	26 %	363	23 %	352	24 %
• France	153	10 %	153	10 %	153	10 %

(1) UGT comprenant des entités sous le même management.

#### 5.2.4. Immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Logiciels, brevets, marques et droits similaires	Autres immobilisations incorporelles	Total
<b>Valeurs brutes au 31/12/10</b>	<b>64</b>	<b>22</b>	<b>86</b>
Acquisitions	11	6	17
Cessions, diminutions	(1)	(1)	(2)
Variation de périmètre	2		2
Écarts de conversion	1		1
<b>Valeurs brutes au 31/12/11</b>	<b>77</b>	<b>27</b>	<b>104</b>
Acquisitions	10	3	13
Cessions, diminutions	(1)	(2)	(3)
Variation de périmètre	6	(11)	(5)
Écarts de conversion			0
<b>Valeurs brutes au 31/12/12</b>	<b>92</b>	<b>17</b>	<b>109</b>
<b>Amortissements/dépréciations cumulés au 31/12/10</b>	<b>(37)</b>	<b>(15)</b>	<b>(52)</b>
Dotations aux amortissements et dépréciations	(9)	(2)	(11)
Cessions, diminutions	1	1	2
Variation de périmètre	(1)		(1)
Écarts de conversion	(1)		(1)
<b>Amortissements/dépréciations cumulés au 31/12/11</b>	<b>(47)</b>	<b>(16)</b>	<b>(63)</b>
Dotations aux amortissements et dépréciations	(10)	(3)	(13)
Cessions, diminutions	1		1
Variation de périmètre	(2)	5	3
Écarts de conversion			0
<b>Amortissements/dépréciations cumulés au 31/12/12</b>	<b>(58)</b>	<b>(14)</b>	<b>(72)</b>
<b>Valeurs nettes au 31/12/12</b>	<b>34</b>	<b>3</b>	<b>37</b>

### 5.2.5. Immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Terrains, constructions <sup>(1)</sup>	Inst. techn., mat. & outil.	Autres <sup>(2)</sup>	Total
<b>Valeurs brutes au 31/12/10</b>	<b>34</b>	<b>57</b>	<b>194</b>	<b>285</b>
Acquisitions	102	31	52	185
Cessions, diminutions		(4)	(17)	(21)
Variation de périmètre			2	2
Écarts de conversion		1	2	3
<b>Valeurs brutes au 31/12/11</b>	<b>136</b>	<b>85</b>	<b>233</b>	<b>454</b>
Acquisitions	1	5	28	34
Cessions, diminutions	(20)	(2)	(16)	(38)
Variation de périmètre			3	3
Écarts de conversion			(1)	(1)
<b>Valeurs brutes au 31/12/12</b>	<b>117</b>	<b>88</b>	<b>247</b>	<b>452</b>
<b>Amortissements cumulés au 31/12/10</b>	<b>(21)</b>	<b>(44)</b>	<b>(151)</b>	<b>(216)</b>
Dotations aux amortissements	(3)	(4)	(19)	(26)
Cessions, diminutions		4	15	19
Variation de périmètre			(1)	(1)
Écarts de conversion			(2)	(2)
<b>Amortissements cumulés au 31/12/11</b>	<b>(24)</b>	<b>(44)</b>	<b>(158)</b>	<b>(226)</b>
Dotations aux amortissements	(5)	(4)	(19)	(28)
Cessions, diminutions	17	3	14	34
Variation de périmètre			(2)	(2)
Écarts de conversion			1	1
<b>Amortissements cumulés au 31/12/12</b>	<b>(12)</b>	<b>(45)</b>	<b>(164)</b>	<b>(221)</b>
<b>Valeurs nettes au 31/12/12</b>	<b>105</b>	<b>43</b>	<b>83</b>	<b>231</b>

(1) Le 20 octobre 2011, Havas avait acquis auprès de la société UBS Real Estate Kapitalanlagegesellschaft MbH l'immeuble "Le Madone", situé à Puteaux, pour un coût de 158,8 millions d'euros dont 101,2 millions d'euros de terrains et constructions, 26,8 millions d'euros d'installations techniques, et 30,8 millions d'autres immobilisations corporelles. Cet immeuble est le nouveau siège de Havas. Cet ensemble immobilier a été comptabilisé par composants conformément aux prescriptions de la norme IAS 16.

Par ailleurs, en 2012, les agencements de l'immeuble "Le Gauguin" à Suresnes, ancien siège du Groupe Havas, totalement amortis, ont été mis au rebut pour 17,5 millions d'euros.

(2) Au 31 décembre 2012, les autres immobilisations comprennent notamment des agencements de locaux pour 54,8 millions d'euros, et du matériel informatique pour 12,9 millions d'euros en valeur nette, éléments qui représentaient respectivement 46,7 millions d'euros et 10,3 millions d'euros au 31 décembre 2011.

### 5.2.6. Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence

Selon les principes comptables, Havas exerce une influence notable dans huit entités opérationnelles, représentant individuellement et globalement des montants non significatifs tant en termes de bilan que de résultat.

Les titres mis en équivalence s'élèvent à 8,3 millions d'euros au 31 décembre 2012, 2,8 millions d'euros au 31 décembre 2011, et 2,3 millions d'euros au 31 décembre 2010.

L'augmentation de ce poste entre 2011 et 2012 s'explique en particulier par une entrée de périmètre d'une agence américaine.

Au 31 décembre 2012, les titres mis en équivalence sont constitués notamment des agences américaines pour 3,7 millions d'euros et d'une agence britannique pour 2,5 millions d'euros.

### 5.2.7. Intérêts dans des co-entreprises

Havas exerce un contrôle conjoint sur un sous-groupe composé de huit entités implantées au Moyen-Orient et sur une agence américaine. La contribution de l'ensemble aux actifs, passifs, produits et charges de Havas est non significative en 2010, 2011 et 2012.

### 5.2.8. Actifs financiers disponibles à la vente

Ce poste regroupe des titres de participations dans des sociétés non consolidées du fait de l'absence de contrôle ou d'influence notable par le Groupe, et des titres déconsolidés de sociétés sans activité, pour un montant total de 12,1 millions d'euros au 31 décembre 2012, et dont 6,0 millions d'euros représentent la valeur boursière de deux titres cotés à la Bourse de Londres. L'effet de revalorisation de ces titres cotés s'élève en 2012 à 0,8 million d'euros et est porté au crédit des capitaux propres.

## 5.2.9. Autres actifs financiers

(en millions d'euros)	31/12/12	31/12/11	31/12/10
<b>Actifs financiers non courants</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>11</b>
Prêts, dépôts de garantie	3	1	1
Créances sur cessions d'actifs	1	7	8
Divers	4	1	2
<b>Actifs financiers courants</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>17</b>
Prêts, dépôts de garantie	2	4	4
Créances sur cessions d'actifs		1	3
Divers	11	14	10
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>28</b>	<b>28</b>

## Ventilation par échéance des actifs financiers non courants au 31 décembre 2012

(en millions d'euros)	Total	2014	2015	2016	Après 2016
Prêts, dépôts de garantie	3	2	1		
Créances sur cessions d'actifs	1	1			
Divers	4	4			
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 5.2.10. Clients et autres débiteurs

Le tableau ci-dessous détaille les valeurs brutes des créances clients et autres créances présentées en net au bilan :

(en millions d'euros)	31/12/12	31/12/11	31/12/10
<b>Clients</b>			
Brut	1 608	1 536	1 434
Dépréciation	(14)	(19)	(19)
<b>Net</b>	<b>1 594</b>	<b>1 517</b>	<b>1 415</b>
<b>Autres débiteurs</b>			
Avances et acomptes versés sur commandes	18	22	16
Avoirs à recevoir	66	79	84
Autres créances	424	426	416
Charges constatées d'avance	22	31	28
<b>Brut</b>	<b>530</b>	<b>558</b>	<b>544</b>
Dépréciation	(1)	(1)	(2)
<b>Net</b>	<b>529</b>	<b>557</b>	<b>542</b>

## Variation des provisions pour dépréciation des créances clients

(en millions d'euros)	Ouverture	Dotation	Reprise de provisions utilisées	Reprise de provisions non utilisées	Variation de change et autre	Clôture
<b>2010</b>	(23)	(4)	8	1	(1)	(19)
<b>2011</b>	(19)	(5)	3	1	1	(19)
<b>2012</b>	(19)	(3)	5	2	1	(14)

**Ventilation par antériorité des créances échues mais non dépréciées**

(en millions d'euros)	Non échues et		Échues et non dépréciées					
	Total	non dépréciées	< 30 jours	30-60 jours	61-90 jours	91-180 jours	181-365 jours	> 365 jours
<b>Clients</b>								
2010	1 415	1 167	155	56	17	9	5	6
2011	1 517	1 177	209	61	30	28	7	5
2012	1 594	1 155	247	69	46	56	10	11
<b>Autres créances <sup>(1)</sup></b>								
2010	416	353	34	11	4	2	1	11
2011	426	324	67	18	7	1	3	6
2012	424	340	43	11	6	7	9	8

(1) Le montant total de créances échues depuis plus de 365 jours s'élève à 7,8 millions d'euros, 6,1 millions d'euros, 10,6 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2012, 2011 et 2010. Il s'agit notamment des créances mandat pour 7,7 millions d'euros en 2012, 4,6 millions d'euros en 2011 et 10,4 millions d'euros en 2010, ne présentant pas de risque dans la mesure où elles ont une contrepartie en "Autres créanciers" vis-à-vis des mêmes tiers.

Une analyse détaillée a été menée sur ces postes de créances afin de s'assurer qu'il n'y a pas de risque de non-recouvrement.

**5.2.11. Trésorerie et équivalents de trésorerie nets**

La situation de la trésorerie nette se présente comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/12	31/12/11	31/12/10
Disponibilités	524	550	568
Placements monétaires	6	230	393
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>530</b>	<b>780</b>	<b>961</b>
Découverts bancaires	(9)	(6)	(7)
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie nets</b>	<b>521</b>	<b>774</b>	<b>954</b>

Les disponibilités sont essentiellement constituées de dépôts à vue et de comptes à terme auprès d'établissements de crédit de premier plan. Les dépôts à terme dont la durée initiale est supérieure à 3 mois sont assortis d'une option de sortie à tout moment sans risque de perte en capital, sans pénalité en cas de sortie au terme d'un trimestre. En cas de sortie anticipée, le taux de rendement obtenu serait identique à celui du trimestre précédent.

Au 31 décembre 2012, les placements monétaires comprennent 5,8 millions d'euros de sicav monétaires. Ces placements monétaires qui sont transformables en disponibilités à tout moment sans risque de perte en capital, sans pénalité font l'objet d'une valorisation de niveau 2 c'est-à-dire sur la base d'un modèle prenant en compte des données observables.

La trésorerie figurant dans le tableau des flux de trésorerie est constituée de la trésorerie et équivalents de trésorerie diminués des découverts bancaires qui font partie intégrante de la gestion de trésorerie.

**5.2.12. Actions propres**

Havas ne détient plus aucune action propre depuis janvier 2007.

**5.2.13. Dettes liées aux rachats de minoritaires et compléments de prix**

Comme indiqué en notes 5.1.4.26 et 5.1.4.27, le Groupe a conclu des accords avec des actionnaires minoritaires de filiales consolidées, par lesquels il leur consent des options de vente de leurs actions et met par ailleurs en place, lors de l'acquisition de sociétés, des contrats prévoyant un complément de prix. Ces engagements sont comptabilisés dans le bilan en "Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix".

(en millions d'euros)	31/12/12	31/12/11	31/12/10
Dettes liées aux compléments de prix	23	15	29
Dettes liées aux rachats de minoritaires	77	73	45
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>88</b>	<b>74</b>

**5.2.13.1. Compléments de prix**

Les dettes liées aux compléments de prix progressent de 7,8 millions d'euros entre 2011 et 2012.

Cette augmentation résulte de nouveaux engagements pour 12,4 millions, des paiements réalisés pour – 4,4 millions, et des ajustements à la baisse des engagements existants pour – 0,2 million d'euros.

La baisse de la dette liée aux compléments de prix de 13,9 millions d'euros entre 2010 et 2011 s'expliquait essentiellement par des paiements pour un montant total de 18,5 millions d'euros, de nouveaux engagements pour 7,7 millions d'euros, et des révisions à la baisse des engagements existants pour 3,4 millions d'euros.

**5.2.13.2. Rachats d'intérêts minoritaires**

Les dettes liées aux engagements de rachats d'intérêts minoritaires augmentent de 3,5 millions d'euros entre 2011 et 2012. Cette variation provient des nouveaux engagements pour 26,3 millions d'euros, des rachats réalisés pour – 10,4 millions d'euros, et des ajustements à la baisse des engagements existants pour – 12,4 millions d'euros.

La hausse de la dette liée aux engagements de rachats d'intérêts minoritaires entre 2010 et 2011 découlait de la reprise de la dette provisionnée d'un montant total de 2,4 millions d'euros suite aux paiements effectués au cours de l'exercice 2011, des nouveaux engagements pour un montant total de 29,0 millions d'euros, et d'un ajustement à la hausse des engagements existants de 1,6 million d'euros.

Au 31 décembre 2012, les engagements de rachats d'intérêts minoritaires sont estimés à 22,7 millions d'euros en Australie, 4,3 millions d'euros aux États-Unis, 3,4 millions d'euros en Italie, 3,7 millions d'euros en Suisse, 5,1 millions d'euros en Belgique, 6,6 millions d'euros en France, 18,0 millions d'euros au Royaume-Uni, 3,8 millions d'euros à Hong Kong et 2,3 million d'euros en Turquie, le reliquat étant réparti dans divers pays.

Au 31 décembre 2011, ils étaient estimés à 25,6 millions d'euros en Australie, 8,4 millions d'euros au Brésil, 5,0 millions d'euros en Italie, 2,5 millions d'euros au Mexique, 6,8 millions d'euros au Royaume-Uni, 8,8 millions d'euros à Hong Kong, 10,1 millions d'euros en France et 1,8 million d'euros en Turquie, le reliquat étant réparti dans divers pays.

Au 31 décembre 2010, ils étaient évalués à 7,0 millions d'euros au Brésil, 1,6 million d'euros en Espagne, 4,3 millions d'euros en Italie, 3,4 millions d'euros au Mexique, 5,6 millions d'euros au Royaume-Uni, 12,7 millions d'euros à Hong Kong et 5,7 millions d'euros en France, le reliquat étant réparti dans divers pays.

## 5.2.14. Dette financière

### 5.2.14.1. Synthèse de la dette / (Trésorerie) nette

(en millions d'euros)	31/12/12	31/12/11	31/12/10
Emprunt obligataire	349	351	352
OBSAAR	188	275	361
Emprunts bancaires	42	34	25
Autres dettes financières	102	63	55
Participation des salariés en comptes courants bloqués	8	7	6
<b>Emprunts et dettes financières</b>	<b>689</b>	<b>730</b>	<b>799</b>
Découverts bancaires	9	6	7
<b>Total des dettes financières</b>	<b>698</b>	<b>736</b>	<b>806</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(530)	(780)	(961)
<b>Dette financière / (Trésorerie) nette selon la nouvelle présentation</b>	<b>168</b>	<b>(44)</b>	<b>(155)</b>

Suite à l'intégration globale de Havas dans le Groupe Bolloré le 1<sup>er</sup> septembre 2012, la définition de la dette nette de Havas a été harmonisée en conséquence.

Pour l'essentiel, les dettes liées aux compléments de prix et aux rachats d'intérêts minoritaires ne font plus partie de la dette financière. Elles représentent un montant total de 99,7 millions d'euros au 31 décembre 2012 (cf. note 5.2.13).

Par contre, les comptes courants bloqués au titre de la participation des salariés inclus dans le poste "Autres crédettes" ont été reclassés en dettes financières en 2012, 2011 et 2010.

La dette nette selon l'ancienne présentation s'élève à 260,0 millions d'euros et 37,3 millions d'euros aux 31 décembre 2012 et 2011, contre une trésorerie nette de 87,1 millions d'euros au 31 décembre 2010.

### 5.2.14.2. Emprunt obligataire

Le 4 novembre 2009, Havas SA avait émis un emprunt obligataire de 350,0 millions d'euros lui permettant de diversifier ses sources de financement, d'allonger la durée moyenne de son endettement et de se doter des moyens de poursuivre sa croissance. Les caractéristiques de cet emprunt sont comme suit :

Caractéristiques	Emprunt obligataire 4 novembre 2009 / 4 novembre 2014
Cotation	Bourse de Luxembourg
Code ISIN	FR0010820217
Montant total de l'emprunt	350 millions d'euros
Nombre d'obligations ou de bons émis	7 000 obligations au porteur dématérialisées d'une valeur nominale de 50 000 euros chacune
Prix d'émission	99,702 %, soit 349,0 millions d'euros au total
Prix de remboursement <sup>(1)</sup>	Valeur nominale
Date de jouissance	4 novembre 2009
Durée totale	5 ans
Taux d'intérêt	5,5 % l'an, intérêts versés annuellement à terme échu le 4 novembre de chaque année
Échéance	Remboursement <i>in fine</i> le 4 novembre 2014
Nombre d'obligations émises en 2009	7 000
Nombre d'obligations en circulation au 31/12/12	7 000

(1) Existence d'une clause de remboursement anticipé en cas de changement de contrôle de Havas SA (cf. note 21.1.8 du document de référence 2012).

Le produit net de l'émission s'élevait à 347,0 millions d'euros.

Concomitamment, un swap de taux d'intérêt a été mis en place pour rendre variable le taux fixe de 5,50 % en Euribor 3 mois + 3,433 % sur 3 ans, et qui est arrivé à échéance le 5 novembre 2012.

La juste valeur de cette dette au bilan s'élève à 348,8 millions d'euros au 31 décembre 2012. Au 31 décembre 2011, cette juste valeur intégrant la valorisation du swap s'élevait à 350,9 millions d'euros contre 352,3 millions d'euros, au 31 décembre 2010.



### 5.2.14.3. OBSAAR

Le tableau suivant récapitule les caractéristiques de deux lignes d'obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) émises en février 2008 et décembre 2006 :

Caractéristiques	OBSAAR février 2008	OBSAAR décembre 2006
Code ISIN des BSAAR		FR0010355644
Montant total de l'emprunt	100 millions d'euros	270 millions d'euros
Nombre d'obligations ou de bons émis	10 000 obligations nominatives, cessibles avec consentement de Havas SA. Chaque obligation comporte 1 500 BSAAR immédiatement détachables.	27 000 obligations nominatives, cessibles par multiple de 6, avec consentement de Havas SA. Chaque obligation comporte 1 555 BSAAR immédiatement détachables.
Prix d'émission	10 000 euros au pair	10 000 € au pair
Date de jouissance	8 février 2008	1 <sup>er</sup> décembre 2006
Durée totale	7 ans	7 ans
Taux d'intérêt	Euribor 3 mois + 0,06 % l'an, intérêts versés trimestriellement.	Euribor 3 mois – 0,02 % l'an, intérêts versés trimestriellement.
Échéance	Les obligations sont amorties par tranches égales ou sensiblement égales les 8 février 2013, 2014, et 2015 par remboursement au pair <sup>(2) (3)</sup> .	Les obligations sont amorties par tranches égales ou sensiblement égales les 1 <sup>ers</sup> décembre 2011, 2012, et 2013 par remboursement au pair <sup>(1) (2)</sup> .
Nombre d'obligations en circulation au 31/12/11	10 000	18 000
Mouvements en 2012	0	(9 000)
Nombre d'obligations en circulation au 31/12/12	10 000	9 000

(1) Havas SA pourra, à toute "date de paiement d'intérêts" à l'exception du 1<sup>er</sup> décembre 2013, procéder au remboursement anticipé de tout ou partie des obligations restant en circulation au pair soit 10 000 euros par obligation, majoré du montant des intérêts courus.

(2) En cas de changement de contrôle de Havas SA, Havas SA devra rembourser la totalité des obligations restant en circulation au pair, majoré du montant des intérêts courus (cf. note 21.1.8 du document de référence 2012).

(3) Havas SA pourra, à toute "date de paiement d'intérêts" à l'exception des 8 février 2013 et 2014, procéder au remboursement anticipé de tout ou partie des obligations restant en circulation au pair soit 10 000 euros par obligation, majoré du montant des intérêts courus.

Havas SA a émis en décembre 2006 un emprunt réservé à Banque Fédérative du Crédit Mutuel, Natixis et HSBC France, représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) d'un montant de 270,0 millions d'euros avec suppression d'un droit préférentiel de souscription en vue de l'admission sur le marché Eurolist d'Euronext Paris de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) à compter du 1<sup>er</sup> décembre 2010. Les réservataires de l'émission d'OBSAAR ont cédé, début 2007, les BSAAR à des cadres et mandataires sociaux du Groupe Havas (cf. note 5.2.18).

L'emprunt a été souscrit en totalité par les banques suivantes :

- CM-CIC pour 12 500 obligations pour un montant de 125,0 millions d'euros ;
- Natixis pour 12 500 obligations pour un montant de 125,0 millions d'euros ; et
- HSBC pour 2 000 obligations pour un montant de 20,0 millions d'euros.

Le produit net de l'émission s'élevait à 267,6 millions d'euros.

Conformément à IAS 32, la composante option de cet emprunt était valorisée à 14,0 millions d'euros net d'impôt différé passif. Ce montant a été imputé sur les capitaux propres.

Compte tenu du remboursement de la première tranche le 1<sup>er</sup> décembre 2011 et de la deuxième tranche le 3 décembre 2012, la dette financière au bilan représentant l'OBSAAR 2006 s'élève à 89,1 millions d'euros, 177,1 millions d'euros et 264,3 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2012, 2011 et 2010.

Le 8 février 2008, Havas SA a émis un autre emprunt réservé à Banque Fédérative du Crédit Mutuel, Natixis, Crédit Agricole CIB, BNP Paribas et Société Générale représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) d'un montant de 100,0 millions d'euros avec suppression d'un droit préférentiel de souscription en vue de l'admission sur le marché d'Euronext Paris de bons

de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) à compter du 8 février 2012. Les réservataires de l'émission d'OBSAAR ont cédé la totalité des BSAAR à des cadres et mandataires sociaux du Groupe Havas au prix unitaire de 0,34 euro, le prix d'exercice étant de 3,85 euros (cf. note 5.2.18).

L'emprunt a été souscrit en totalité par les banques suivantes :

- Banque Fédérative du Crédit Mutuel pour 2 500 obligations pour un montant de 25,0 millions d'euros ;
- Natixis pour 2 500 obligations pour un montant de 25,0 millions d'euros ;
- Crédit Agricole CIB pour 2 000 obligations pour un montant de 20,0 millions d'euros ;
- BNP Paribas pour 1 500 obligations pour un montant de 15,0 millions d'euros ; et
- Société Générale pour 1 500 obligations pour un montant de 15,0 millions d'euros.

Le produit net de l'émission s'élevait à 98,5 millions d'euros.

Conformément à IAS 32, la composante option de cet emprunt était valorisée à 4,5 millions d'euros net d'impôt différé passif. Ce montant a été imputé sur les capitaux propres.

La dette financière au bilan représentant l'OBSAAR 2008 s'élève à 98,6 millions d'euros, 97,4 millions d'euros et 96,3 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2012, 2011 et 2010.

Dans le cadre de ces deux lignes d'OBSAAR, la société Havas s'est engagée à respecter les ratios ci-dessous à chaque clôture annuelle comme suit :

Ratios financiers (covenants)	
EBITDA Ajusté / Charge Financière Nette	> 3,5 : 1
Dette Financière Nette Ajustée / EBITDA Ajusté	< 3,0 : 1

Ces ratios étaient respectés en 2012.

Les termes employés sont définis de la façon suivante :

- “EBITDA Ajusté” désigne, sur la base des comptes consolidés de Havas, au 31 décembre de chaque année, le résultat opérationnel courant auquel s’ajoutent les dotations aux amortissements et dépréciations d’immobilisations corporelles et incorporelles, ainsi que les charges de personnel liées aux plans de stock-options ou autres charges de personnel au sens de la norme IFRS 2 ;
- “Charge Financière Nette” désigne, sur la base des comptes consolidés de Havas, au 31 décembre de chaque année, le total du montant des frais financiers diminué du montant des produits financiers, et à

l’exclusion de l’impact net des provisions sur actifs financiers ainsi que d’éventuelles charges financières liées au rachat ou à la restructuration des lignes d’obligations convertibles ;

- “Dettes Financières Nette Ajustée” désigne, à une date donnée et sur la base des comptes consolidés de Havas, les emprunts obligataires et autres emprunts et dettes financières (à l’exclusion des emprunts obligataires remboursables obligatoirement en actions) diminués de la trésorerie et équivalents de trésorerie tel qu’il ressort des états financiers consolidés de Havas établis selon les normes IFRS.

#### 5.2.14.4. Ventilation des OBSAAR par composantes

Comme indiqué en note 5.1.4.23, les deux composantes “option” et “dettes” des instruments financiers composés doivent être comptabilisées séparément. Le tableau ci-dessous récapitule la valeur de la composante “option” constatée à la date d’émission et le montant de la dette financière figurant aux bilans des 31 décembre 2012, 2011 et 2010.

(en millions d’euros)	31/12/12		31/12/11		31/12/10	
	OBSAAR 2006	OBSAAR 2008	OBSAAR 2006	OBSAAR 2008	OBSAAR 2006	OBSAAR 2008
Composante option	14	4	14	4	14	4
<b>Total en Capitaux Propres</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>4</b>
Emprunts et dettes financières						
• non courant		68	88	98	174	97
• courant	89	31	89		90	
<b>Total en Dettes financières</b>	<b>89</b>	<b>99</b>	<b>177</b>	<b>98</b>	<b>264</b>	<b>97</b>

#### 5.2.14.5. Emprunts bancaires

Au 31 décembre 2012, le Groupe a utilisé des lignes de crédit court terme auprès d’établissements bancaires pour un montant total de 42,2 millions d’euros, dont 32,1 millions d’euros en Asie et 8,5 millions d’euros en Amérique latine. Il s’agit de tirages à brève échéance.

Ces emprunts ne sont pas soumis à des ratios financiers dans la mesure où Havas SA garantit leur remboursement.

Au 31 décembre 2012, Havas SA dispose de lignes crédit confirmées auprès de sept établissements bancaires de premier rang pour un montant total de 376,0 millions d’euros, dont 100,0 millions d’euros jusqu’en décembre 2013 et 276,0 millions d’euros jusqu’au 30 septembre 2016. Le taux d’intérêt applicable pour l’ensemble de ces lignes de crédit est Euribor + marge. Ces lignes de crédit sont soumises aux ratios financiers (*covenants*) similaires à ceux applicables aux OBSAAR (cf. note 5.2.14.3).

Le Groupe Havas totalise donc 455,0 millions d’euros de lignes de crédit confirmées non tirées, dont 276,0 millions d’euros sont à moyen terme. Par ailleurs, Havas dispose de 194,2 millions d’euros de lignes de crédit non confirmées disponibles.

#### 5.2.14.6. Autres dettes financières

Au premier semestre 2009, Havas a mis en place un programme d’émission de billets de trésorerie pour un montant maximum de 300,0 millions d’euros. Le montant total des billets de trésorerie émis s’élève à 90,0 millions d’euros au 31 décembre 2012, à échéance en février 2013.

Outre les billets de trésorerie, ce poste comprend également les intérêts courus pour 3,1 millions d’euros dont 3,0 millions d’euros sont relatifs à l’emprunt obligataire, la juste valeur d’un swap de taux d’intérêt pour 3,1 millions d’euros affecté à la couverture de l’OBSAAR 2006, un montant total net des justes valeurs de swaps de change pour 2,4 millions d’euros, et diverses dettes financières pour 3,4 millions d’euros.

#### 5.2.14.7. Échéances des emprunts et dettes financières à long terme au 31 décembre 2012

(en millions d’euros)	Total	2013	2014	2015	2016	Après 2016
Emprunts obligataires et OBSAAR	536	119	384	33		
Emprunts auprès des établissements de crédit	42	42				
Autres dettes financières et divers	111	111				
<b>Total</b>	<b>689</b>	<b>272</b>	<b>384</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Moins la part à moins d’un an	(272)	(272)				
<b>Total emprunts et dettes financières long terme</b>	<b>417</b>	<b>0</b>	<b>384</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**5.2.14.8. Taux d'intérêt des emprunts et dettes financières**

Au 31 décembre 2012

Ventilation par devise et par type de taux	Taux d'intérêt	Échéance	Montants (en millions d'euros)
EUR (Emprunt obligataire, cf. note 5.2.14.2)	5,50 %	2014	349
EUR (OBSAAR 2008, cf. note 5.2.14.3)	Euribor 3 mois + 0,06 %	2014-2015	68
<b>Non courants</b>			<b>417</b>
EUR (OBSAAR 2006, cf. note 5.2.14.3)	Euribor 3 mois - 0,02 % <sup>(1)</sup>	2013	89
EUR (OBSAAR 2008, cf. note 5.2.14.3)	Euribor 3 mois + 0,06 %	2013	30
EUR (France, billets de trésorerie)	Euribor 3 mois + marge	2013	90
CNY (Chine)	Taux variable (TV)	2013	18
COP (Colombie)	TV	2013	7
HKD (Hong Kong)	TV	2013	5
THB (Thaïlande)	TV	2013	4
SGD (Singapour)	TV	2013	2
Autres	TV	2013	6
Dettes financières diverses	-	2013	18
Intérêts courus	-		3
<b>Courants</b>			<b>272</b>
<b>Total emprunts et dettes financières</b>			<b>689</b>

(1) Un swap de taux a été mis en place le 29 décembre 2006 pour fixer le taux d'intérêt synthétique à 3,803 % sur la durée de l'OBSAAR 2006.

Au 31 décembre 2011

Ventilation par devise et par type de taux	Taux d'intérêt	Échéance	Montants (en millions d'euros)
EUR (Emprunt obligataire, cf. note 5.2.13.2)	5,5 % <sup>(2)</sup>	2014	351
EUR (OBSAAR 2006, cf. note 5.2.13.3)	Euribor 3 mois - 0,02 % <sup>(1)</sup>	2012-2013	89
EUR (OBSAAR 2008, cf. note 5.2.13.3)	Euribor 3 mois + 0,06 %	2013-2014-2015	97
<b>Non courants</b>			<b>537</b>
EUR (OBSAAR 2006, cf. note 5.2.13.3)	Euribor 3 mois - 0,02 % <sup>(1)</sup>	2012	89
EUR (France, billets de trésorerie)	Euribor 1 mois + marge	2012	50
CNY (Chine)	Taux variable (TV)	2012	18
COP (Colombie)	TV	2012	3
HKD (Hong Kong)	TV	2012	6
THB (Thaïlande)	TV	2012	3
Autres	TV	2012	4
Dettes financières diverses (cf. note 5.2.14.1)	-		17
Intérêts courus	-		3
<b>Courants</b>			<b>193</b>
<b>Total emprunts et dettes financières</b>			<b>730</b>

(1) Un swap de taux a été mis en place le 29 décembre 2006 pour fixer le taux d'intérêt synthétique à 3,803 % sur la durée de l'OBSAAR 2006.

(2) Un swap de taux a été mis en place le 4 novembre 2009 pour variabiliser le taux d'intérêt fixe de 5,50 % à Euribor 3 mois + 3,433 % sur 3 ans.

Au 31 décembre 2010

Ventilation par devise et par type de taux	Taux d'intérêt	Échéance	(en millions d'euros)
EUR (Emprunt obligataire, cf. note 5.2.13.2)	5,5 % <sup>(2)</sup>	2014	352
EUR (OBSAAR 2006, cf. note 5.2.13.3)	Euribor 3 mois - 0,02 % <sup>(1)</sup>	2012-2013	174
EUR (OBSAAR 2008, cf. note 5.2.13.3)	Euribor 3 mois + 0,06 %	2013-2014-2015	97
<b>Non courants</b>			<b>623</b>
EUR (OBSAAR 2006, cf. note 5.2.13.3)	Euribor 3 mois - 0,02 % <sup>(1)</sup>	2011	90
EUR (France, billets de trésorerie)	Euribor 1 mois + marge	2011	35
EUR (Autriche)	Euribor 1 mois + marge	2011	2
Autres	Taux variables	2011	23
Dettes financières diverses (cf. note 5.2.14.1)	-		23
Intérêts courus	-		3
<b>Courants</b>			<b>176</b>
<b>Total emprunts et dettes financières</b>			<b>799</b>

(1) Un swap de taux a été mis en place le 29 décembre 2006 pour fixer le taux d'intérêt synthétique à 3,803 % sur la durée de l'OBSAAR 2006.

(2) Un swap de taux a été mis en place le 4 novembre 2009 pour variabiliser le taux d'intérêt fixe de 5,50 % à Euribor 3 mois + 3,433 % sur trois ans.

### 5.2.15. Provisions

Le tableau ci-dessous récapitule les variations de provisions au cours des exercices 2011 et 2012 :

(en millions d'euros)	Non courant				Courant			Total
	Provisions et avantages au personnel à long terme				Provisions			
	Risques fiscaux <sup>(5)</sup>	Pensions et retraites <sup>(1)</sup>	Locaux vacants <sup>(2)</sup>	Sous-total	Litiges <sup>(3)</sup>	Autres provisions <sup>(4)</sup>	Sous-total	
<b>31/12/10</b>	<b>9</b>	<b>53</b>	<b>9</b>	<b>71</b>	<b>16</b>	<b>23</b>	<b>39</b>	<b>110</b>
Dotation	4	5	1	10	9	3	12	22
Reprise de provisions utilisées		(4)	(4)	(8)	(5)	(6)	(11)	(19)
Reprise de provisions non utilisées		(1)	(1)	(2)	(2)	(3)	(5)	(7)
Variation de change et autre		(8)	1	(7)		3	3	(4)
<b>31/12/11</b>	<b>13</b>	<b>45</b>	<b>6</b>	<b>64</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>38</b>	<b>102</b>
Dotation		5	1	6	8	6	14	20
Reprise de provisions utilisées		(4)	(2)	(6)	(4)	(1)	(5)	(11)
Reprise de provisions non utilisés		(4)	(1)	(5)	(4)	(2)	(6)	(11)
Variation de change et autre		13		13		(1)	(1)	12
<b>31/12/12</b>	<b>13</b>	<b>55</b>	<b>4</b>	<b>72</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>40</b>	<b>112</b>

(1) Les pertes actuarielles avant impôt constatées en capitaux propres s'élèvent à 12,9 millions d'euros au 31 décembre 2012, comparées à des gains de 8,5 millions d'euros au 31 décembre 2011, et des pertes de 15,0 millions d'euros au 31 décembre 2010. Ces montants sont présentés sur la ligne "Variation de change et autre".

(2) Les provisions pour locaux concernent principalement des locaux vacants suite à la restructuration menée par le Groupe en 2003. Au 31 décembre 2012, les baux relatifs à ces locaux ont des durées de vie résiduelles de l'ordre de douze mois.

Au 31 décembre 2012, les provisions pour locaux vides sont essentiellement constituées au Royaume-Uni et aux États-Unis, à hauteur de 1,6 million d'euros et 1,9 million d'euros, respectivement.

(3) Au 31 décembre 2012, les litiges directement liés à l'exploitation sont provisionnés à hauteur 10,0 millions d'euros, ceux relatifs aux salariés représentent 7,6 millions d'euros.

(4) Les autres provisions portent essentiellement sur les restructurations, les risques commerciaux et ceux liés au personnel.

(5) Les dotations pour risques fiscaux de 4,3 millions d'euros en 2011 concernaient les entités américaines.

### 5.2.16. Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

Certains engagements de retraite mis en place dans le Groupe sont des régimes à prestations définies et sont par conséquent évalués selon la méthode des unités de crédit projetées.

Les montants versés sont soit basés sur le salaire de fin de carrière, soit sur une moyenne des salaires des trois à cinq dernières années précédant le départ en retraite et peuvent être versés soit sous forme de rente, soit sous forme de capital.

Dans certains pays, notamment l'Italie, des prestations peuvent être dues en cas de départ, quel que soit le motif du départ.

En Grande-Bretagne et à Porto Rico, ces régimes sont financés par les cotisations du Groupe à un fonds sur lequel sont prélevées les prestations servies au personnel.

Le montant total des cotisations à verser en 2013 est estimé à 1,7 million d'euros.

Le montant de la provision est calculé sur une base individuelle et tient compte d'hypothèses de taux de rotation du personnel, de taux d'augmentation de salaire et d'un taux d'actualisation de 3,92 % pour 2012 et 4,54 % pour 2011.

Les engagements de mutuelle présentés en "Régimes de couverture maladie, et gratifications liées à l'ancienneté" concernent les sociétés françaises et correspondent à la valeur actuelle probable de la différence

entre les prestations médicales projetées des retraités actuels et les cotisations versées par les retraités actuels. Les gratifications liées à l'ancienneté représentent un montant négligeable.

Le calcul de l'engagement des frais de santé est basé sur la projection des montants des cotisations employeur. Le taux de revalorisation des cotisations appliqué est de 7,0 % pour 2012, inchangé par rapport à 2011.

Les taux d'actualisation retenus, inflation comprise, sont de 3,25 % pour 2012 et de 4,6 % pour 2011.

Les cotisations payées au titre des régimes à cotisations définies s'élèvent à 22,6 millions d'euros en 2012 et 21,6 millions d'euros en 2011. Le montant des cotisations à verser en 2013 est estimé à 23,0 millions d'euros.

Une application anticipée en 2012 de l'amendement à IAS 19 sur l'utilisation du taux d'actualisation de la dette actuarielle pour déterminer le rendement des actifs, n'aurait pas eu d'impact significatif. En effet, il aurait été de 0,1 million d'euros en 2012 et - 0,6 million d'euros en 2011.

### Montants comptabilisés au bilan et compte de résultat

(en millions d'euros)	Régimes de retraite à prestations définies			Régimes de couverture maladie <sup>(1)</sup>		
Hypothèses	2012	2011	2010	2012	2011	2010
Taux d'actualisation inflation comprise	3,92 %	4,54 %	4,84 %			
Taux de rendement attendu des actifs du régime	4,50 %	5,36 %	5,52 %			
Variation de la dette actuarielle	2012	2011	2010	2012	2011	2010
<b>Dette actuarielle début de période</b>	<b>(144)</b>	<b>(139)</b>	<b>(113)</b>	<b>(5)</b>	<b>(5)</b>	<b>(5)</b>
Coût normal	(3)	(3)	(3)			
Intérêt sur la dette actuarielle	(7)	(7)	(6)			
Cotisations des employés						
Acquisitions/cessions			(1)			
Réductions/liquidations	7		1			
(Pertes) et gains actuariels générés	(10)	4	(19)	(1)		
Prestations versées	4	4	5			
Autres (écarts de conversion)	(1)	(3)	(3)			
<b>Dette actuarielle fin de période</b>	<b>(154)</b>	<b>(144)</b>	<b>(139)</b>	<b>(6)</b>	<b>(5)</b>	<b>(5)</b>
Variation des placements	2012	2011	2010	2012	2011	2010
<b>Juste valeur des placements début de période</b>	<b>104</b>	<b>92</b>	<b>79</b>			
Rendement attendu des actifs	5	5	5			
Cotisations de l'employeur	4	3	5			
Réductions/liquidations	(5)	(1)				
Prestations versées	(3)	(3)	(4)			
(Pertes) et gains actuariels générés	(2)	5	4			
Autres (écarts de conversion)	2	3	3			
<b>Juste valeur des placements fin de période</b>	<b>105</b>	<b>104</b>	<b>92</b>			
Couverture financière	2012	2011	2010	2012	2011	2010
Dette actuarielle (régimes non financés)	(39)	(31)	(31)	(6)	(5)	(5)
Dette actuarielle (régimes financés)	(115)	(113)	(108)			
Juste valeur des actifs	105	104	92			
<b>Montant net comptabilisé</b>	<b>(49)</b>	<b>(40)</b>	<b>(47)</b>	<b>(6)</b>	<b>(5)</b>	<b>(5)</b>
Coût net	2012	2011	2010	2012	2011	2010
Coût normal	3	3	3			
Intérêt sur la dette actuarielle	7	7	6			
Rendement attendu des actifs	(5)	(5)	(5)			
Impact réductions/liquidations	(2)					
<b>Coût net</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>			

(1) La couverture maladie inclut les gratifications liées à l'ancienneté pour un montant non significatif de 0,4 million d'euros en 2012, 2011 et 2010.

Les provisions pour engagements de retraite et assimilés, et engagements au titre de la mutuelle et des gratifications liées à l'ancienneté sont comptabilisées en "Provisions et avantages au personnel à long-terme" (cf. note 5.2.15), respectivement pour un montant de 49,0 millions d'euros et 6,0 millions d'euros au 31 décembre 2012, 39,8 millions d'euros et 5,2 millions d'euros au 31 décembre 2011 et, 47,5 millions d'euros et 5,2 millions d'euros au 31 décembre 2010. La charge liée aux engagements de retraite et assimilés, aux engagements au titre de la mutuelle et aux gratifications liées à l'ancienneté est comptabilisée en "Charges de personnel".

Le montant des pertes et gains actuariels avant impôts constaté en capitaux propres s'élève à 12,9 millions d'euros, - 8,7 millions d'euros et 15,0 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2012, 2011 et 2010.

## Ventilation de la dette et de la juste valeur des placements par zone géographique

(en millions d'euros)	Dette actuarielle	Juste valeur des placements	Coût net	Taux actuariels	Taux d'augmentation de salaire
<b>31/12/12</b>					
France	(43)			3,25 %	3,45 %
Grande-Bretagne	(101)	95	4	4,37 %	0,00 %
Porto Rico	(7)	5		3,94 %	3,00 %
Autres	(9)	5	(1)	0,60 %-6,00 %	1,50 %-6,00 %
<b>Total</b>	<b>(160)</b>	<b>105</b>	<b>3</b>		
<b>31/12/11</b>					
France	(35)		4	4,60 %	3,45 %
Grande-Bretagne	(93)	90		4,70 %	0,00 %
Porto Rico	(7)	5		4,75 %	3,00 %
Autres	(14)	9	1	2,00 %-7,50 %	1,50 %-6,00 %
<b>Total</b>	<b>(149)</b>	<b>104</b>	<b>5</b>		
<b>31/12/10</b>					
France	(34)		3	4,60 %	3,40 %
Grande-Bretagne	(88)	78		5,20 %	0,00 %
Porto Rico	(7)	5		5,30 %	3,00 %
Autres	(15)	9	1	1,50 %-8,00 %	2,00 %-6,00 %
<b>Total</b>	<b>(144)</b>	<b>92</b>	<b>4</b>		

## Variation de la provision comptabilisée

(en millions d'euros)	31/12/12		31/12/11		31/12/10	
	Retraite	Couverture maladie	Retraite	Couverture maladie <sup>(1)</sup>	Retraite	Couverture maladie <sup>(1)</sup>
Montant net comptabilisé						
Montant début de période (provision)	(40)	(5)	(47)	(5)	(34)	(5)
(Charge) comptabilisée dans le résultat	(3)		(5)		(4)	
Écarts actuariels passés en capitaux propres	(12)	(1)	9		(15)	
Prestations et cotisations versées			3		6	
Autres	6					
<b>Montant fin de période (provision)</b>	<b>(49)</b>	<b>(6)</b>	<b>(40)</b>	<b>(5)</b>	<b>(47)</b>	<b>(5)</b>

(1) La couverture maladie inclut les gratifications liées à l'ancienneté pour un montant non significatif de 0,4 million d'euros en 2012, 2011 et 2010.

## Écarts actuariels reconnus en capitaux propres

(en millions d'euros)	31/12/12	31/12/11	31/12/10
Différence entre les taux de rendement attendus et effectifs des actifs du régime			
En valeur	(2)	4	4
En %	(2,3 %)	4,4 %	4,3 %
(Pertes) et gains actuariels d'expériences sur les passifs du régime en valeur	2	2	0
% de la valeur actuelle des passifs du plan	1,5 %	1,4 %	0,0 %
(Pertes) et gains actuariels d'hypothèses sur les passifs du régime en valeur	(13)	3	(19)
<b>Écarts actuariels reconnus en capitaux propres hors impôts différés</b>	<b>(13)</b>	<b>9</b>	<b>(15)</b>

## Effet de la volatilité

## Sensibilité des coûts médicaux

La variation de 1 % des coûts médicaux n'a pas d'impact significatif sur la dette, le coût normal et les intérêts.

## Sensibilité de la dette et des actifs

Montant net comptabilisé (en millions d'euros)	Dette	Impact sur la charge 2013
Dette actuarielle au 31/12/12	(160)	
Taux d'actualisation		
- 50 points de base	(15)	0,1
+ 50 points de base	13	(0,1)
Valeur des actifs		
Effet d'une diminution de 10 %	ns <sup>(1)</sup>	0,4
Effet d'une augmentation de 10 %	ns <sup>(1)</sup>	(0,4)

(1) Non significatif.

## Catégories d'actifs

Catégories d'actifs	31/12/12		31/12/11		31/12/10	
	% actif	Taux de rendement	% actif	Taux de rendement	% actif	Taux de rendement
Actions	37,42 %	6,42 %	42,36 %	6,00 %	42,66 %	6,98 %
Obligations	45,45 %	3,31 %	40,45 %	3,17 %	43,53 %	3,90 %
Immobilier			0,11 %	6,00 %	0,67 %	5,46 %
Disponibilités						
Autres	17,13 %	3,40 %	17,08 %	4,16 %	13,14 %	4,72 %
<b>Total</b>	<b>100,00 %</b>	<b>4,49 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>4,50 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>5,36 %</b>

Le taux de rendement attendu des actifs correspond à un taux moyen pondéré déterminé à partir des différents taux de rendement attendus individuels à long terme de chacune des classes d'actifs composant le portefeuille de financement du régime et de leur allocation réelle à la date d'évaluation.

Il n'y a pas d'actifs de couverture investis en actions ou actifs d'Havas.

## 5.2.17. Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions

## Plans sur actions Havas SA

Le Groupe avait attribué des plans d'options de souscription d'actions Havas SA au profit de ses collaborateurs ou mandataires sociaux.

Les bénéficiaires avaient acquis leurs droits généralement sur une période de trois années et, les plans ont une durée de vie de sept ans, sauf exceptions faites aux résidents français.

Par ailleurs, l'exercice de certaines options est conditionné à l'atteinte de conditions de performance sur les plans de juin 2007 et octobre 2006. Ces conditions sont basées sur des objectifs internes de résultat économique avant impôt.

Ces plans, une fois exercés, sont réglés en actions et comptabilisés comme indiqué en note 5.1.4.28.



	Plans 2003			Plans 2004		Plans 2006		Plan 2007
Date d'attribution	24/03/03	04/07/03	10/12/03	26/05/04	01/12/04	20/07/06	27/10/06	11/06/07
Nombre d'options attribuées	3 014 251	351 006	1 681 621	421 426	10 326 167	2 200 000	22 500 000	1 740 000
Durée de vie des options	7-10 ans <sup>(1)</sup>	10 ans	7-10 ans <sup>(1)</sup>	10 ans	5-10 ans <sup>(1)</sup>	7-8 ans <sup>(2)</sup>	7-8 ans <sup>(2)</sup>	7-8 ans <sup>(2)</sup>
Taux de dividende	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,0 %
Volatilité attendue <sup>(4)</sup>	30,0 %	30,0 %	30,0 %	30,0 %	30,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %
Taux sans risque	4,14-4,50 %	4,21 %	4,26-4,59 %	4,60 %	3,22-4 %	3,75 %	3,75 %	4,50 %
Juste valeur des options en euros	0,77-0,90	1,21-1,28	1,32-1,53	1,34-1,46	1,16-1,42	0,903-0,911	0,872-0,922	1,14-1,21
Prix d'exercice en euros au 31/12/11 <sup>(3)</sup>	2,37	3,59	3,90	3,97	4,08	3,85	3,72	4,35
<b>Nombre d'options restant à exercer au 31/12/11</b>	<b>473 517</b>	<b>224 479</b>	<b>280 092</b>	<b>421 426</b>	<b>5 116</b>	<b>2 120 000</b>	<b>18 871 000</b>	<b>1 548 000</b>
Repricing <sup>(5)</sup>	19 837	6 735	5 835	10 958	154	54 301	494 159	46 440
Annulation	(12 563)		(27 710)				(507 190)	(257 500)
Exercice	(186 305)		(93 795)	(56 190)		(798 637)	(4 271 591)	
<b>Nombre d'options restant à exercer au 31/12/12</b>	<b>294 486</b>	<b>231 214</b>	<b>164 422</b>	<b>376 194</b>	<b>5 270</b>	<b>1 375 664</b>	<b>14 586 378</b>	<b>1 336 940</b>
Prix d'exercice en euros au 31/12/12 <sup>(5)</sup>	2,30	3,49	3,79	3,85	3,96	3,74	3,61	4,22

(1) Dix ans pour les résidents français.

(2) Huit ans pour les résidents français.

(3) Les prix d'exercice ont été ajustés suite aux distributions de dividendes et à l'augmentation du capital en 2004.

(4) La volatilité future est estimée à partir de la volatilité historique observée sur un échantillon de sociétés cotées comparables du secteur dont Havas fait partie.

(5) Suite au succès de l'offre publique de rachat d'actions (OPRA) lancée par Havas SA en mai 2012 au prix unitaire de 4,90 euros, 51 729 602 actions, soit 12 % du capital au 1<sup>er</sup> janvier 2012, ont été rachetées le 19 juin 2012, puis annulées. En conséquence, le nombre d'options antérieurement attribuées et vivantes à la date de l'OPRA a été revalorisé par un coefficient d'ajustement de 1,03. Le prix d'exercice des options a été également ajusté de manière à ce que l'OPRA soit neutre sur les droits des bénéficiaires d'options.

Le tableau ci-après récapitule l'ensemble des mouvements constatés sur les plans de stock-options :

	31/12/12		31/12/11		31/12/10	
Mouvements	Nombre d'options	Prix unitaire moyen pondéré (en euros)	Nombre d'options	Prix unitaire moyen pondéré (en euros)	Nombre d'options	Prix unitaire moyen pondéré (en euros)
<b>Nombre d'options vivantes en début de période</b>	<b>23 943 630</b>	<b>3,82</b>	<b>30 843 576</b>	<b>3,82</b>	<b>33 125 626</b>	<b>3,80</b>
Repricing	637 219	3,63				
Exercées	(5 406 518)	3,59	(557 275)	3,71	(649 146)	2,59
Annulées	(803 763)	3,79	(6 342 671)	4,08	(1 632 904)	3,75
<b>Nombre d'options vivantes en fin de période</b>	<b>18 370 568</b>	<b>3,65</b>	<b>23 943 630</b>	<b>3,75</b>	<b>30 843 576</b>	<b>3,82</b>
<b>Nombre d'options exerçables en fin de période</b>	<b>18 370 568</b>	<b>3,65</b>	<b>23 943 630</b>	<b>3,75</b>	<b>30 843 576</b>	<b>3,82</b>

L'ensemble des plans d'options étant totalement exerçable depuis 2010, aucune charge à ce titre n'est comptabilisée depuis 2011.

### 5.2.18. Bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR)

#### BSAAR 2006

Havas SA a émis, le 1<sup>er</sup> décembre 2006, un emprunt représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR). Les banques ayant souscrit aux OBSAAR ont proposé à certains cadres et mandataires sociaux du Groupe d'acquiescer les BSAAR pour un prix unitaire de 0,34 centime d'euro, validé par un expert indépendant. Cette valeur étant toutefois différente de la valorisation de l'option telle que calculée conformément à IFRS 2, l'écart entre les deux valeurs représentait une charge de personnel qui était étalée sur la période d'acquisition des droits. Cette charge s'élevait à 0,7 million d'euros en 2010.

Les BSAAR ont été acquis par les cadres et mandataires sociaux à qui ils ont été proposés. Ils n'étaient pas cessibles avant le 30 novembre 2010 et chaque bénéficiaire s'est engagé à céder ses BSAAR à Havas SA au cas où il quitterait le Groupe avant la date à laquelle ils sont exerçables, et ce, au prix auquel il les a achetés.

Les BSAAR sont exerçables à tout moment depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2010, date à laquelle ils sont cotés sur le marché d'Euronext Paris sous le code ISIN FR0010355644, et ce, jusqu'au 1<sup>er</sup> décembre 2013. Un BSAAR donnait droit à souscrire ou acquiescer une action nouvelle ou existante Havas SA.

#### BSAAR 2008

Havas SA a émis, le 8 février 2008, un emprunt représenté par des OBSAAR. L'OBSAAR 2008 est similaire à l'OBSAAR 2006 tant en procédure de mise en place qu'en traitement comptable. Le prix unitaire du BSAAR est de 0,34 centime d'euro. L'écart entre la valeur de l'option et le prix proposé représentait une charge de personnel qui était étalée sur la période d'acquisition des droits. Cette charge s'élevait à 0,3 million d'euros en 2011 et 0,4 million d'euros en 2010.

Les BSAAR n'étaient pas cessibles avant le 8 février 2012, date de leur admission aux négociations sur le marché d'Euronext Paris. Ils sont exerçables à tout moment depuis cette date, et ce, jusqu'au 7<sup>e</sup> anniversaire de leur date d'émission. Un BSAAR donnait droit à souscrire ou acquérir une action nouvelle ou existante Havas SA.

Suite au succès de l'offre publique de rachat d'actions (OPRA) initiée par Havas SA en mai 2012 au prix unitaire de 4,90 euros, 51 729 602 actions, soit 12 % du capital au 1<sup>er</sup> janvier 2012, ont été rachetées le 19 juin 2012, puis annulées. Il en résulte qu'un BSAAR 2006 ou un BSAAR 2008 donne droit à souscrire ou acquérir 1,03 action nouvelle ou existante Havas SA.

Le tableau ci-dessous récapitule les caractéristiques et mouvements relatifs aux BSAAR :

	BSAAR	
Date d'attribution	2008	2006
Taux de dividende	1,5 %	1,5 %
Volatilité attendue	20,0 %	20,0 %
Taux sans risque	4,09 %	3,75 %
Nombre d'options attribuées	15 000 000	41 985 000
Durée de vie des options	7 ans	7 ans
Juste valeur de l'avantage	0,114	0,137
Prix d'exercice en euros	3,85	4,30
<b>Nombre de BSAAR attribués restant à exercer au 31/12/11</b>	<b>13 078 365</b>	<b>36 085 716</b>
OPAS <sup>(1)</sup>		(32 663 372)
Rachats	(104 400)	(60 000)
<b>Nombre de BSAAR attribués restant à exercer au 31/12/12</b>	<b>12 973 965</b>	<b>3 362 344</b>

(1) En mai 2012, concomitamment à l'offre publique de rachat d'actions (OPRA), Havas SA a initié une offre publique d'achat simplifiée (OPAS) sur les bons de souscription ou d'achat d'actions (BSAAR) 2006/2013 au prix unitaire de 0,40 euro. 32 663 372 BSAAR ont été apportés à l'offre, puis annulés.

### 5.2.19. Impôts différés

#### Principales composantes de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2012	2011	2010
Charge d'impôt exigible	46	38	28
Charge/(produit) d'impôt différé	9		8
<b>Total charge d'impôt</b>	<b>55</b>	<b>38</b>	<b>36</b>

En France, la deuxième loi de finances rectificative pour 2012 a institué une contribution additionnelle à l'impôt sur les sociétés de 3 % sur les revenus distribués par les sociétés passibles de l'impôt sur les sociétés en France au titre des exercices clos à compter du 17 août 2012. Le dividende Havas SA par action de 0,11 euro au titre de l'exercice 2012 sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires prévue le 5 juin 2013. Sous réserve de cette approbation, la charge d'impôt à ce titre s'élèverait à 1,3 million d'euros en 2013.

#### Réconciliation entre charge d'impôt théorique et charge d'impôt réelle

(en millions d'euros)	2012	2011	2010
Résultat des sociétés intégrées (hors MEE <sup>(1)</sup> )	189	165	151
Taux d'impôt théorique	36,10 %	36,10 %	34,43 %
Charge d'impôt théorique	68	60	52
Effet impôt des charges non déductibles et produits non imposables	12	6	7
Variation des impôts différés non reconnus	(26)	(27)	(26)
Effet des taux d'impôts différents	1	(1)	3
<b>Charge d'impôt réelle</b>	<b>55</b>	<b>38</b>	<b>36</b>

(1) MEE : sociétés consolidées par mise en équivalence.

**Impôts différés par nature**

(en millions d'euros)	31/12/12	31/12/11	31/12/10
<b>Impôts différés actif</b>	<b>551</b>	<b>567</b>	<b>609</b>
Déficits fiscaux reportables	450	480	512
Différences temporaires	101	87	97
• avantages post-emploi	19	14	16
• amortissements	16	12	24
• provisions et autres	66	61	57
<b>Impôts différés passif</b>	<b>79</b>	<b>91</b>	<b>59</b>
• amortissements déductibles des écarts d'acquisition	41	51	44
• OBSAAR			2
• autres	38	40	13
<b>Impôts différés non reconnus</b>	<b>(397)</b>	<b>(396)</b>	<b>(472)</b>
<b>Impôts différés au bilan</b>	<b>75</b>	<b>80</b>	<b>78</b>

**Échéancier estimé de l'utilisation des déficits fiscaux reportables**

(en millions d'euros)	31/12/12	31/12/11	31/12/10
N + 1	32	85	48
N + 2	28	32	45
N + 3	28	24	59
N + 4	27	28	65
N + 5	31	24	68
Au-delà	1 190	1 241	1 217
<b>Total déficits reportables</b>	<b>1 336</b>	<b>1 434</b>	<b>1 502</b>

Le Groupe a procédé à une analyse des impôts différés actif en fonction de la situation de chaque filiale ou groupe fiscal et des règles fiscales qui lui sont applicables. Une période de cinq ans a généralement été retenue pour apprécier la probabilité de recouvrement de ces actifs d'impôts différés. Cette analyse du caractère recouvrable est basée sur les dernières données budgétaires disponibles amendées des retraitements fiscaux déterminés par la Direction Fiscale du Groupe. Chaque année, les prévisions d'utilisation sont rapprochées de la réalisation constatée. Si besoin est, des ajustements sont apportés en conséquence.

Des actifs d'impôts différés pour un montant de 396,8 millions d'euros (dont 350,2 millions d'euros en France, 5,0 millions d'euros en Allemagne, et 19,9 millions d'euros en Belgique) n'ont pas été constatés au 31 décembre 2012, comparés aux 396,4 millions d'euros (dont 347,2 millions d'euros en France, 4,9 millions d'euros en Allemagne et 19,8 millions d'euros en Belgique) au 31 décembre 2011 et aux 471,5 millions d'euros (dont 388,3 millions d'euros en France, 7,6 millions d'euros aux États-Unis, 7,2 millions d'euros en Allemagne, et 23,0 millions d'euros en Belgique) au 31 décembre 2010. Les impôts différés en Belgique concernent des entités destinées à être liquidées.

Par ailleurs, la loi de finances pour 2010 en France a supprimé la taxe professionnelle à compter de 2010 et l'a remplacée par deux nouvelles contributions, à savoir la cotisation des entreprises (CFE) et la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE).

Conformément à l'avis du CNC du 14 janvier 2010, le Groupe Havas a opté pour la comptabilisation de la CVAE en impôt sur le résultat à compter de 2010.

La deuxième loi de finances rectificative pour 2012 en France réduit l'utilisation des reports déficitaires dans la limite d'un montant égal à 1 million d'euros, majoré de 50 % du bénéfice fiscal excédant ce seuil, au lieu de 60 % en 2011.

Lors de l'établissement des prévisions de recouvrabilité des impôts différés, le Groupe Havas ajuste au mieux le niveau des impôts différés actif par rapport à l'instabilité fiscale de certains pays européens.

L'essentiel des déficits fiscaux est reportable indéfiniment notamment en France, aux États-Unis, en Allemagne et en Belgique, pour un total représentant 93% des déficits cumulés à fin 2012 et 92% à fin 2011. Les déficits reportables du groupe fiscal américain ont été totalement utilisés en 2012.

**5.2.20. Autres créditeurs**

(en millions d'euros)	31/12/12	31/12/11	31/12/10
Avances et acomptes reçus sur commandes	97	106	116
Dettes sociales	77	95	153
Clients – avoirs à établir	100	99	100
Dettes fiscales	63	65	66
Autres dettes	726	710	606
Produits constatés d'avance	35	44	26
<b>Total</b>	<b>1 098</b>	<b>1 119</b>	<b>1 067</b>

**5.2.21. Charges de personnel**

(en millions d'euros)	2012	2011	2010
Rémunérations et charges diverses	(1 094)	(1 002)	(960)
Charges liées aux plans de souscription/acquisition d'actions			(1)
<b>Total</b>	<b>(1 094)</b>	<b>(1 002)</b>	<b>(961)</b>

La loi n° 2011-894 du 28 juillet 2011 de financement rectificative de la Sécurité sociale pour 2011 a été publiée au *Journal officiel* du 29 juillet 2011. Elle prévoit en son article 1 la prime de partage des profits attribués aux salariés. En accord avec les partenaires sociaux, une prime de 325,60 euros bruts a été versée en 2012 aux salariés des entités françaises, comparés à 300,00 euros bruts en 2011.

**5.2.22. Autres charges et produits d'exploitation**

(en millions d'euros)	2012	2011	2010
<b>Charges</b>	<b>(479)</b>	<b>(441)</b>	<b>(409)</b>
Dotations aux amortissements	(42)	(37)	(36)
Autres charges	(437)	(404)	(373)
<b>Produits</b>	<b>34</b>	<b>17</b>	<b>16</b>
Autres produits	34	17	16
<b>Total</b>	<b>(445)</b>	<b>(424)</b>	<b>(393)</b>

**5.2.23. Autres charges et produits opérationnels**

(en millions d'euros)	2012	2011	2010
<b>Autres charges opérationnelles</b>	<b>(27)</b>	<b>(31)</b>	<b>(20)</b>
Dépréciation des écarts d'acquisition	(3)	(3)	(3)
Frais d'acquisition de titres	(2)		(1)
Révision des compléments de prix d'acquisition	(1)		
Locaux		(4)	(3)
Restructuration et risques commerciaux	(19)	(24)	(13)
Moins-values sur cessions d'immobilisations	(2)		
<b>Autres produits opérationnels</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>0</b>
Révision des compléments de prix d'acquisition	6	6	
Reprise de provisions pour risques		2	
<b>Total</b>	<b>(21)</b>	<b>(23)</b>	<b>(20)</b>

En 2012, dans un contexte de crise économique et financière prolongée, les coûts de restructuration et risques commerciaux inhabituels liés à la poursuite des efforts de rationalisation des structures et à la solution de certains litiges anciens s'élèvent à – 18,9 millions d'euros. Les écarts d'acquisition ont été dépréciés à hauteur de – 2,8 millions d'euros.

Les autres produits opérationnels incluent les ajustements à la baisse des compléments de prix sur acquisitions de titres pour 6,0 millions d'euros, en application de la norme IFRS 3R.

En 2011, les coûts de restructuration et risques commerciaux inhabituels s'élevaient à – 23,6 millions d'euros, dont – 18,2 millions d'euros étaient liés à la poursuite des efforts de rationalisation des structures et à la solution de certains litiges anciens. Les écarts d'acquisition avaient été dépréciés de – 3,0 millions d'euros. Par ailleurs, l'installation au nouveau siège du Groupe Havas à Puteaux avait occasionné un coût de – 3,9 millions d'euros.

Les autres produits opérationnels incluaient les ajustements à la baisse des compléments de prix sur acquisitions de titres pour 6,1 millions d'euros, en application de la norme IFRS 3R.

En 2010, la poursuite de la restructuration, de l'adaptation des structures du Groupe et les risques commerciaux inhabituels avaient généré un coût total de – 13,5 millions d'euros, en forte baisse par rapport à 2009, où ils s'élevaient à – 24,9 millions d'euros. Les tests de dépréciation effectués sur les écarts d'acquisition en 2010 résultaient dans la constatation de pertes de valeur pour un montant total de – 2,9 millions d'euros.

**5.2.24. Secteurs opérationnels**

Toutes les activités du Groupe présentent les mêmes caractéristiques. Elles sont complémentaires et fonctionnent selon le même modèle économique. L'organisation opérationnelle du Groupe s'oriente depuis plusieurs années vers une offre globale à chaque client du Groupe, offre comprenant notamment les activités de publicité traditionnelle, les médias et le digital.

Le reporting interne présente ainsi une analyse par zone géographique intégrant les différentes activités et permettant une comparabilité dans le temps. Le périmètre opérationnel de ces activités est adapté en fonction des évolutions managériales et des synergies attendues.

Les secteurs opérationnels sont constants sur les trois périodes comparatives.

## 2012

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France et Grande-Bretagne)	Grande-Bretagne	Amérique du Nord	Apac et Afrique <sup>(1)</sup>	Latam <sup>(2)</sup>	Éliminations	Total
<b>Rubriques du compte de résultat</b>								
<b>Revenu</b>								
Revenu externe	332	354	200	588	130	176	(2)	1 778
Revenu intrasecteur	5	1					(6)	0
<b>Total revenu</b>	<b>337</b>	<b>355</b>	<b>200</b>	<b>588</b>	<b>130</b>	<b>176</b>	<b>(8)</b>	<b>1 778</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>40</b>	<b>33</b>	<b>19</b>	<b>92</b>	<b>14</b>	<b>42</b>		<b>240</b>
Autres charges et produits opérationnels	2	(14)	(1)	(3)	(2)	(3)		(21)
Quote-part résultat MEE			1					1
Dotations aux amortissements	(12)	(12)	(3)	(11)	(2)	(2)		(42)
<b>Rubriques du bilan</b>								
<b>Actif</b>								
Écarts d'acquisition	265	547	191	450	104	46		1 603
Immobilisations incorporelles et corporelles	183	36	10	26	6	7	0	268
Titres mis en équivalence			3	3	2			8
Autres actifs opérationnels	536	634	152	397	195	348	(106)	2 156
<b>Passif</b>								
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	32	10	23	6	29			100
Provisions pour retraite	43	3	6		1	2		55
Autres passifs opérationnels	882	612	215	555	196	330	(105)	2 685
<b>Investissements</b>								
Immobilisations incorporelles et corporelles <sup>(3)</sup>	15	12	3	11	3	3		47

(1) Asie-Pacifique et Afrique.

(2) Amérique latine.

(3) Le tableau des flux de trésorerie présentait un montant net d'investissements de 49 millions d'euros. La différence de 2 millions d'euros correspond à la dette sur immobilisations de 2011 décaissée en 2012.

## 2011

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France et Grande-Bretagne)	Grande-Bretagne	Amérique du Nord	Apac et Afrique <sup>(2)</sup>	Latam <sup>(2)</sup>	Éliminations	Total
<b>Rubriques du compte de résultat</b>								
<b>Revenu</b>								
Revenu externe	344	341	183	521	101	157	(2)	1 645
Revenu intrasecteur	4						(4)	0
<b>Total revenu</b>	<b>348</b>	<b>341</b>	<b>183</b>	<b>521</b>	<b>101</b>	<b>157</b>	<b>(6)</b>	<b>1 645</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>46</b>	<b>34</b>	<b>20</b>	<b>79</b>	<b>7</b>	<b>34</b>		<b>220</b>
Autres charges et produits opérationnels	(7)	(9)		(2)	(4)	(1)		(23)
Quote-part résultat MEE			1					1
Dotations aux amortissements	(8)	(10)	(3)	(12)	(2)	(2)		(37)
<b>Rubriques du bilan</b>								
<b>Actif</b>								
Écarts d'acquisition	268	532	173	434	103	49		1 559
Immobilisations incorporelles et corporelles	180	35	9	31	7	7		269
Titres mis en équivalence			2	1				3
Autres actifs opérationnels	513	790	163	330	164	266	(117)	2 109
<b>Passif</b>								
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	34	8	5	2	32	9	(1)	89
Provisions pour retraite	34	6	3		1	1		45
Autres passifs opérationnels	860	727	235	518	160	256	(116)	2 640
<b>Investissements</b>								
Immobilisations incorporelles et corporelles <sup>(1)</sup>	170	15	1	10	3	3		202

(1) Le tableau des flux de trésorerie présentait un montant net d'investissements de 200 millions d'euros. La différence de 2 millions d'euros correspondait à la dette sur immobilisations à décaisser sur 2012.

(2) L'ancien secteur "Autres" a été ventilé en "Apac et Afrique" et "Latam".

## 2010

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France et Grande-Bretagne)	Grande-Bretagne	Amérique du Nord	Apac et Afrique <sup>(2)</sup>	Latam <sup>(2)</sup>	Éliminations	Total
<b>Rubriques du compte de résultat</b>								
<b>Revenu</b>								
Revenu externe	324	339	176	508	76	134	1	1 558
Revenu intrasecteur	4		1				(5)	0
<b>Total revenu</b>	<b>328</b>	<b>339</b>	<b>177</b>	<b>508</b>	<b>76</b>	<b>134</b>	<b>(4)</b>	<b>1 558</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>41</b>	<b>43</b>	<b>20</b>	<b>72</b>	<b>2</b>	<b>26</b>		<b>204</b>
Autres charges et produits opérationnels	(10)	(6)	(2)	(1)	(1)			(20)
Dotations aux amortissements	(7)	(9)	(3)	(13)	(1)	(3)		(36)
<b>Rubriques du bilan</b>								
<b>Actif</b>								
Écarts d'acquisition	269	536	164	419	56	50		1 494
Immobilisations incorporelles et corporelles	18	31	11	33	3	7	0	103
Titres mis en équivalence			2					2
Autres actifs opérationnels	517	817	131	281	138	222	(112)	1 994
<b>Passif</b>								
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	40	19	7	2		7	(1)	74
Provisions pour retraite	34	7	10		1	1		53
Autres passifs opérationnels	820	769	207	453	152	225	(111)	2 515
<b>Investissements</b>								
Immobilisations incorporelles et corporelles <sup>(1)</sup>	4	10	4	9	1	3		31

(1) Le tableau des flux de trésorerie présentait un montant net d'investissements de 32 millions d'euros. La différence de 1 million d'euros correspondait à la dette sur immobilisations de 2009 décaissée en 2010.

(2) L'ancien secteur "Autres" a été ventilé en "Apac et Afrique" et "Latam".

## 5.2.25. Résultat financier

Le résultat financier des exercices 2010, 2011 et 2012 se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	2012	2011	2010
<b>Produits de trésorerie</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>9</b>
<b>Coût de l'endettement</b>	<b>(39)</b>	<b>(42)</b>	<b>(37)</b>
• Emprunt obligataire	(16)	(18)	(15)
• OBSAAR	(11)	(15)	(15)
• Autres	(12)	(9)	(7)
<b>Autres charges et produits financiers</b>	<b>(3)</b>	<b>(5)</b>	<b>(5)</b>
Intérêt sur la dette actuarielle	(2)	(2)	(2)
Pertes et gains de change	(1)	(1)	(1)
Ajustement de l'actualisation des provisions pour restructuration		(1)	(1)
Autres		(1)	(1)
<b>Résultat financier</b>	<b>(29)</b>	<b>(31)</b>	<b>(33)</b>

## 5.2.26. Résultats par action

	2012	2011	2010
Résultat net, part du Groupe ( <i>en millions d'euros</i> )	126	120	110
Nombre d'actions moyen en circulation ( <i>en milliers</i> )	405 774	431 003	430 325
<b>Résultat net, part du Groupe, par action de base en euro</b>	<b>0,31</b>	<b>0,28</b>	<b>0,26</b>
<b>Impact des instruments dilutifs</b>			
Options ( <i>en milliers</i> )	2 145	143	202
• Plan de stock-options de mars 2003	184	143	202
• Plan de stock-options de juillet 2003	27		
• Plan de stock-options de décembre 2003	9		
• Plan de stock-options de mai 2004	9		
• Plan de stock-options de juillet 2006	102		
• Plan de stock-options d'octobre 2006	1 488		
• BSAAR 2008	326		
( <i>en millions d'euros</i> )	0	0	0
• Stock-options	0	0	0
• BSAAR	0		
Résultat net ajusté de l'impact des instruments dilutifs, part du Groupe ( <i>en millions d'euros</i> )	126	120	110
Nombre d'actions dilué ( <i>en milliers</i> )	407 919	431 146	430 527
<b>Résultat net, part du Groupe, dilué par action (<i>en euro</i>)</b>	<b>0,31</b>	<b>0,28</b>	<b>0,26</b>
Résultat net, part du Groupe, ( <i>en millions d'euros</i> )	126		
Nombre d'actions en circulation au 31/12/12 ( <i>en milliers</i> )	384 756 927		
<b>Résultat net, part du Groupe, par action retraité (<i>en euro</i>)</b>	<b>0,33</b>		

Le nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions et de BSAAR non exercées s'élève à 34 706 877, 73 107 711 et 80 086 506 options, respectivement, aux 31 décembre 2012, 2011 et 2010.

Seuls 2 144 987, 143 436 et 202 471 équivalents actions ont été pris en compte dans le résultat net dilué par action, respectivement aux 31 décembre 2012, 2011 et 2010, dans la mesure où les options et bons de souscription restants sont hors de la monnaie.

En mai 2012, Havas SA a lancé une offre publique de rachat d'actions (OPRA) au prix unitaire de 4,90 euros. Concomitamment à l'OPRA, Havas SA a également initié une offre publique d'achat simplifiée (OPAS) sur les bons de souscription ou d'achat d'actions (BSAAR) 2006/2013 au prix unitaire de 0,40 euro.

Le 19 juin 2012, 51 729 602 actions, soit 12 % du capital au 1<sup>er</sup> janvier 2012, ont été rachetées puis annulées. Parallèlement, 32 663 372 BSAAR ont été apportés, puis annulés.

Le bénéfice par action retraité, calculé sur la base du nombre d'actions Havas SA en circulation au 31 décembre 2012, ressort à 0,33 euro.

Havas n'a pas relevé de transactions significatives sur ses titres après la clôture des comptes.



### 5.2.27. Informations relatives aux parties liées

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des opérations réalisées en 2010, 2011 et 2012 avec les parties liées :

(en millions d'euros)	2012	2011	2010
<b>Créances d'exploitation</b>	<b>3,6</b>	<b>4,0</b>	<b>0,6</b>
dont Rodés	1,8	2,7	0,2
dont Bolloré	1,4	1,3	0,4
Autres	0,4		
<b>Dettes d'exploitation <sup>(1)</sup></b>	<b>7,1</b>	<b>3,0</b>	<b>3,3</b>
dont Rodés	4,7	2,4	3,1
dont Bolloré	2,1	0,5	0,2
Autres	0,3	0,1	
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>4,1</b>	<b>7,7</b>	<b>2,6</b>
dont Rodés	0,3	0,5	
dont Bolloré	3,8	7,2	2,6
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>(18,8)</b>	<b>(15,7)</b>	<b>(12,9)</b>
dont Rodés	(17,7)	(13,1)	(11,8)
dont Bolloré	(1,1)	(2,3)	(1,1)
Autres		(0,3)	

(1) Les dettes mandat, sans effet sur le résultat, ne sont pas incluses dans le tableau ci-dessus. Elles représentent un montant total de 2,9 millions d'euros, 0,5 million d'euros et 9,9 millions d'euros aux 31 décembre 2012, 2011 et 2010.

Media Planning Group et ses filiales ont conclu différents accords avec les membres de la famille d'Alfonso Rodés Vilà, Directeur Général Adjoint de Havas SA et CEO de Havas Media, et avec son père Leopoldo Rodés Castañe, Administrateur de Havas SA, Président du Conseil d'Administration de Media Planning Group ou avec des entités qu'ils contrôlent. Ces accords portent principalement sur de l'achat d'espace, des services tant publicitaires qu'administratifs ainsi que la location des bureaux de Media Planning Group à Barcelone.

L'ensemble des accords évoqués ci-dessus représente, d'une part, des charges d'exploitation estimées à 17,6 millions d'euros, 13,1 millions d'euros et 11,8 millions d'euros, respectivement en 2012, 2011 et 2010, et d'autre part, des produits d'exploitation estimés à 0,3 million d'euros et 0,5 million, respectivement en 2012 et 2011.

Au 31 décembre 2012, le montant total des loyers futurs au titre de la location des bureaux précitée s'élève à 1,6 million d'euros, la fin du bail étant prévue en 2015.

L'accord conclu le 28 juillet 2011 entre Havas Management España ("HME") et Monsieur Fernando Rodés Vilà, décrit dans le document de référence 2011 en note 19 et en note 5.2.26 aux états financiers consolidés au 31 décembre 2011, prévoit notamment un intéressement à hauteur de 12,5 % sur un accroissement potentiel de valeur sur une période de cinq ans de son activité média dans la zone Ibérique et Amérique latine avec un plafond à 24 millions d'euros diminué de 12,5 % des dividendes qui pourraient être versés à Havas par HME, sous réserve de la réalisation des objectifs prévus.

Au titre de ces dividendes, un dernier contrat a été signé le 28 juin 2012, stipulant que la rémunération de ISP et Gevisa, respectivement représentées par Fernando Rodés Vilà et Leopoldo Rodés Castañe, pour leur fonction de membre du Board, sera de 12,5 % d'une quote-part du résultat après impôt des entités de la zone Ibérique et Amérique latine, et ce, dans la limite de 10 % du total des dividendes à distribuer par Havas Management España. La durée prévisible de ce contrat est de cinq ans à compter de l'exercice 2012. Il s'inscrit dans le plafond de 24 millions d'euros commun aux accords des 28 juillet 2011 et 28 juin 2012.

En 2012, Havas a versé mensuellement 166 667 euros à Monsieur Fernando Rodés Vilà au titre des prestations de services rendus, et 0,9 million d'euros d'indemnisation pour non-concurrence, charges sociales comprises. Havas a également provisionné 2,1 millions d'euros au titre des dividendes.

Par ailleurs, certaines filiales du Groupe Havas ont réalisé des prestations opérationnelles pour des sociétés du Groupe Bolloré, représentant, d'une part, des charges d'exploitation d'environ 1,1 million d'euros, 2,3 millions d'euros et 1,1 million d'euros, respectivement en 2012, 2011 et 2010, et, d'autre part, des produits d'exploitation d'environ 3,8 millions d'euros, 7,2 millions d'euros et 2,6 millions d'euros, respectivement en 2012, 2011 et 2010.

Toutes ces opérations ont été réalisées en valeur de marché.

### Rémunérations des mandataires sociaux

(en millions d'euros)	2012	2011	2010
Rémunération brute comprenant les avantages en nature	12	7	6
Paie en actions			
<b>Total charges de l'exercice</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>6</b>
Engagements de retraite et avantages similaires cumulés en fin d'exercice	3	2	2
Nombre d'options	9 899 142	13 972 245	11 938 926
dont BSAAR 2006	1 000 000	6 006 717	4 477 307
dont BSAAR 2008	4 668 235	4 338 235	3 014 705
Attributions au cours de l'exercice ou BSAAR acquis	0	0	0

**5.2.28. Obligations contractuelles et engagements hors bilan**

Le Groupe n'a pas pris d'engagements significatifs au cours de l'exercice 2012.

**Garanties, cautions, sûretés réelles**

Au 31 décembre 2012, Havas n'a consenti aucune sûreté réelle.

**Ventilation par échéance des obligations contractuelles au 31 décembre 2012**

(en millions d'euros)	Total 31/12/10	Total 31/12/11	Total 31/12/12	2013	2014	2015	2016	Après 2016 ou indéterminée
<b>Comptabilisées</b>								
Emprunts obligataires et OBSAAR	720	626	536	119	384	33		
Emprunts auprès des établissements de crédit	25	34	42	42				
Autres dettes financières (hors coupon et juste valeur de swaps)	37	52	100	100				
Compléments de prix ("Earn-out") <sup>(1)</sup>	29	15	23	5	11	2	5	
Rachat de minoritaires ("Buy-out") <sup>(2)</sup>	45	73	77	8	4	7	6	52
<b>Non comptabilisées</b>								
Contrats de location simple <sup>(3)</sup>	220	224	269	58	47	38	25	101
Indemnités au titre des clauses de conscience <sup>(4)</sup>	10	11	7	7				
<b>Total</b>	<b>1 086</b>	<b>1 035</b>	<b>1 054</b>	<b>339</b>	<b>446</b>	<b>80</b>	<b>36</b>	<b>153</b>

NB : Les engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi sont détaillés dans la note 5.2.16.

**Ventilation par échéance des autres engagements hors bilan au 31 décembre 2012**

(en millions d'euros)	Total 31/12/10	Total 31/12/11	Total 31/12/12	2013	2014	2015	2016	Après 2016 ou indéterminée
<b>Engagements donnés sur opérations de périmètre</b>								
Garanties de passif <sup>(5)</sup>	18	0	0					
Rachat de majoritaire et prise de participation <sup>(6)</sup>	7	15	29			21		8
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>29</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>8</b>
<b>Engagements donnés sur activités opérationnelles</b>								
Garanties sur achat d'espace publicitaire <sup>(7)</sup>	13	11	26	18	2			6
Autres engagements <sup>(8)</sup>	14	29	16					16
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>40</b>	<b>42</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>22</b>
<b>Engagements reçus sur activités de financement</b>								
Lignes de crédit confirmées non tirées <sup>(9)</sup>	339	446	455	179			276	
<b>Total</b>	<b>339</b>	<b>446</b>	<b>455</b>	<b>179</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>276</b>	<b>0</b>

(1) Comme indiqué en note 5.1.4.27, des contrats sur compléments de prix sont généralement mis en place lors de l'acquisition de sociétés. Ceux-ci sont comptabilisés dès lors que les versements sont probables et que les montants peuvent être mesurés de façon fiable (cf. note 5.2.13).

(2) Le Groupe a conclu des accords (contrats de "buy-out") avec des actionnaires minoritaires de sociétés consolidées, par lesquels le Groupe leur consent des options de vente de leurs actions à certaines échéances, à des prix déterminés par des formules représentatives des pratiques du marché. Ces accords, conclus à des conditions de marché, sont destinés à asseoir sur le long terme le partenariat financier avec le manager actionnaire devenu actionnaire minoritaire. Ils concernent la plupart des sociétés dont le Groupe ne détient pas 100 %. Les contrats de buy-out exerçables avant le 31 décembre 2013 sont présentés en "2013".

(3) Le montant des engagements liés aux contrats de location simple correspond aux loyers à payer sur la durée du bail.

(4) Suite à la nomination de Fernando Rodés Vilà en tant que Directeur Général de Havas, et la fin de son mandat de Directeur Général de Media Planning Group SA, les clauses de conscience liées à ses fonctions de Directeur Général de Media Planning Group SA étaient caduques le 28 mai 2007. Sa démission du poste de Directeur Général de Havas SA en 2011 n'affecte pas les clauses liées au changement significatif de l'actionnariat de Media Planning Group SA, lesquelles demeurent valides à la date du 31 décembre 2012 pour trois managers. Ces clauses prévoient des indemnités égales à celles dues en cas de licenciement. Dans le cas où elles seraient toutes exercées, le montant total serait de 7,5 millions d'euros.

(5) Dans le cadre des cessions réalisées par le Groupe en 2004, des garanties de passif ont été octroyées aux acquéreurs des sociétés ou activités cédées, qui figurent dans ce tableau pour leur montant maximum. Les caractéristiques de ces garanties étaient les suivantes :

montant de la garantie plafonné au prix de cession ; garantie accordée au titre des sujets autres que l'impôt portant sur une période maximale de deux ans à compter de la date de cession ; garantie accordée au titre des risques fiscaux portant sur une période de sept ans au-delà de l'année de cession pour les cessions effectuées en Grande-Bretagne.

Au 31 décembre 2011, toutes les garanties étaient levées.

(6) Havas détient une participation non consolidée de 5,89 % dans une holding de droit néerlandais qui contrôle 100 % d'une société basée en Russie, en co-entreprise avec un partenaire qui contrôle 94,11 % des parts. Celui-ci dispose d'une option de vente et réciproquement Havas dispose d'une option d'achat. La valeur actualisée de cet engagement s'élève à 28,4 millions d'euros, 14,5 millions d'euros et 7,4 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2012, 2011 et 2010. Par ailleurs, Havas s'engage à prendre une participation de 20 % dans une agence indonésienne en 2019 pour une estimation actualisée de 0,4 million d'euros.

(7) Dans certains pays, il arrive que des achats d'espaces publicitaires soient couverts par des garanties octroyées par Havas.

(8) Dans le cadre du régime de retraite à prestations définies mis en place dans deux filiales du Groupe au Royaume-Uni, Havas s'engage à combler toute insuffisance des actifs placés dans les fonds de pension pour un montant maximum de 20,8 millions d'euros. Au 31 décembre 2012, une provision à ce titre est comptabilisée au bilan pour 6,1 millions d'euros, comparés à 2,6 millions d'euros et 9,8 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2011 et 2010.

Par ailleurs, Havas a consenti une contre-garantie de 1,1 million d'euro au titre de la caution fiscale dont bénéficient ses filiales.

(9) Au 31 décembre 2012, le total des lignes de crédit confirmées non tirées reçues des établissements de crédit s'élève à 455,0 millions d'euros, dont 276,0 millions d'euros sont à moyen terme. Le Groupe dispose, par ailleurs, de lignes de crédit non tirées, non confirmées pour un montant total de 194,2 millions d'euros qui n'est pas inclus dans le tableau ci-dessus.

(10) Indemnités de départ (cf. note 18.4 "Accord pouvant entraîner un changement de contrôle" du document de référence 2012)

Des indemnités de départ seraient dues par le Groupe uniquement dans le cadre de licenciement à l'initiative de l'employeur et hors cas de faute lourde ou grave. Elles concernent pour l'ensemble du Groupe une quarantaine de cadres et s'élèveraient à un montant global de 20,1 millions d'euros (net d'indemnités de fin de carrière provisionnées par ailleurs).

Le Groupe n'a pas connaissance d'autres engagements hors bilan significatifs ou qui pourraient le devenir dans le futur, en dehors de ceux mentionnés ci-dessus.

### 5.2.29. Instruments financiers

Le tableau ci-dessous présente une comparaison, par catégorie, des valeurs comptables et justes valeurs de tous les instruments financiers du Groupe :

	2012			2011			2010		
	VNC <sup>(4)</sup>	Juste valeur <sup>(5)</sup>		VNC	Juste valeur		VNC	Juste valeur	
		Niveau 1	Niveau 2		Niveau 1	Niveau 2		Niveau 1	Niveau 2
(en millions d'euros)									
<b>Actifs financiers</b>									
Trésorerie et équivalents de trésorerie	530		530	780		780	961		961
Clients <sup>(1)</sup>	1 594		1 594	1 517		1 517	1 415		1 415
Autres débiteurs <sup>(1)</sup>	529		529	557		557	542		542
Autres actifs financiers courants <sup>(1)</sup>	13		13	19		19	17		17
Actifs financiers disponibles à la vente <sup>(2)</sup>	12	6	6	7	2	5	9	3	6
Autres actifs financiers non courants	8		8	9		9	11		11
<b>Passifs financiers</b>									
Découvert bancaire	9		9	6		6	7		7
Dettes fournisseurs <sup>(1)</sup>	1 533		1 533	1 478		1 478	1 402		1 402
Autres créditeurs <sup>(1)</sup>	1 106		1 106	1 126		1 126	1 073		1 073
Autres passifs courants <sup>(1)</sup>	4		4	5		5	8		8
Emprunts et dettes financières – 1 an)	272		272	193		193	176		176
Emprunts et dettes financières long terme <sup>(3)</sup>	417	349	68	537	351	186	623	352	271
Autres passifs non courants	3		3	2		2	3		3

(1) La juste valeur des créances clients, des autres actifs financiers courants, des dettes fournisseurs, autres créditeurs et autres passifs courants est assimilée à leur valeur au bilan, compte tenu des échéances très courtes de paiement.

(2) Les actifs financiers disponibles à la vente incluent principalement les titres de participation de sociétés dans lesquelles le Groupe n'exerce ni contrôle, ni influence notable. Ces actifs sont comptabilisés à leur juste valeur.

(3) L'emprunt obligataire de 350,0 millions d'euros émis en novembre 2009 est coté sur le marché luxembourgeois. Havas n'a pas relevé de transactions sur le marché boursier. De ce fait, la valeur comptable de cet emprunt est retenue comme sa valeur de marché.

(4) Valeur nette comptable.

(5) Le niveau 1 correspond à une valorisation des actifs et des passifs financiers à la valeur de marché, alors que le niveau 2 est basé sur un modèle prenant en compte des données observables.

Havas n'a pas relevé d'actifs transférés sans transfert intégral des risques au 31 décembre 2012.

### 5.2.30. Politiques de gestion des risques financiers

#### Risque de taux d'intérêt

Dans le cadre de son exploitation, le Groupe peut être exposé au risque d'évolution des taux d'intérêt. Ce risque dépend du type de taux (fixe ou variable) et du sens de la variation. À taux fixe, un placement sera affecté négativement par une hausse des taux, tandis qu'un financement le sera par une baisse. Par contre, à taux variable, les situations sont inversées.

La politique du Groupe est de répartir les financements à moyen et long terme entre taux fixe et taux variable de manière relativement équilibrée afin de limiter ce risque. Dans cette optique, le Groupe pratique une politique de gestion non spéculative des taux en utilisant des swaps de taux.

En 2009, Havas a contracté un swap de taux rendant l'emprunt obligataire de 350 millions d'euros émis en 2009 à taux fixe, à un taux variable indexé sur l'Euribor 3 mois + 3,433 %. Ce swap est arrivé à échéance le 5 novembre 2012.

Par ailleurs, dans le cadre de l'émission d'OBSAAR pour un montant initial de 270 millions d'euros en décembre 2006, le swap de taux rendant la dette d'un taux variable à un taux fixe synthétique de 3,803 % sur la durée de l'OBSAAR, est réduit à 90 millions d'euros au 31 décembre 2012 suite à l'amortissement de l'OBSAAR.

Le tableau ci-dessous récapitule les swaps de taux d'intérêt :

Instruments financiers	Montant notionnel (en millions d'euros)	Juste valeur niveau 2 (en millions d'euros)	Échéance
<b>31/12/12</b>			
Swaps de taux d'intérêt			
EUR	90	(3)	2013
<b>Total</b>		<b>(3)</b>	
<b>31/12/11</b>			
Swaps de taux d'intérêt			
EUR	180	(7)	2012 - 2013
EUR	350	3	2012
<b>Total</b>		<b>(4)</b>	
<b>31/12/10</b>			
Swaps de taux d'intérêt			
EUR	270	(12)	2011 - 2013
EUR	350	5	2012
<b>Total</b>		<b>(7)</b>	

Les pertes et gains générés par les dérivés destinés à la couverture d'actifs et de passifs sont enregistrés en résultat s'il s'agit d'une couverture de juste valeur, ou en capitaux propres si cela concerne une couverture de flux futurs, dès lors que l'efficacité de la couverture est démontrée.

La politique de placement du Groupe consiste à investir les excédents de trésorerie d'Havas SA et de ses filiales dans des placements à court terme, en priorité auprès de contreparties bancaires de premier rang définies par le Groupe. Il s'agit des produits à taux variable ou révisable délivrant les meilleurs rendements et répondant aux critères d'équivalents de trésorerie selon la norme IAS 7.

Au 31 décembre 2012, l'exposition nette au risque de taux par échéance se présente comme suit :

Valeurs contractuelles (en millions d'euros)	Total au 31/12/12	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
<b>Taux fixe</b>				
Emprunt obligataire 2009	350		350	
<b>Passif (actif) net à taux fixe avant couverture</b>	<b>350</b>	<b>0</b>	<b>350</b>	<b>0</b>
Effet du swap sur l'OBSAAR 2006	90	90		
<b>Passif (actif) net à taux fixe après couverture</b>	<b>440</b>	<b>90</b>	<b>350</b>	<b>0</b>
<b>Taux variable</b>				
OBSAAR 2006	90	90		
OBSAAR 2008	100	33	67	
Billets de trésorerie	90	90		
Emprunts bancaires	42	42		
Découverts bancaires	9	9		
Autres passifs financiers	21	21		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(530)	(530)		
<b>Passif (actif) net à taux variable avant couverture</b>	<b>(178)</b>	<b>(245)</b>	<b>67</b>	<b>0</b>
Effet du swap sur l'OBSAAR 2006	(90)	(90)		
<b>Passif (actif) net à taux variable après couverture</b>	<b>(268)</b>	<b>(335)</b>	<b>67</b>	<b>0</b>

Les avoirs nets à taux variable, en valeur contractuelle, après gestion s'élèvent à 268 millions d'euros. Une variation de 100 points de base aurait un impact de 2,7 millions d'euros sur le résultat du Groupe avant impôt.

Le Groupe reste sensible aux variations de taux d'intérêt sur ses excédents de trésorerie nette. La sensibilité du Groupe à l'évolution des taux d'intérêt, calculée comme la sensibilité de sa position nette après gestion à moins d'un an à une variation de 100 points de base, ressort à 3,4 millions d'euros.

### Risque de crédit

Le Groupe fournit des conseils et services dans le domaine de la communication à une large palette de clients opérant dans différents secteurs dans le monde. Des délais de règlement sont accordés aux clients éligibles. Le risque de concentration de crédit à un quelconque pays ou à un client en particulier est peu important. Par conséquent, le risque de non-recouvrement des créances est limité.

Par ailleurs, dans le cadre de ses opérations sur les marchés financiers et bancaires, le Groupe se trouve confronté au risque de contrepartie bancaire. Celui-ci se manifeste principalement pour la gestion du risque de change, de taux d'intérêt ainsi que pour les placements et les financements. Une défaillance ou une détérioration de la situation financière d'une contrepartie aurait un impact négatif pour le Groupe du fait de la perte de placements ou des difficultés à trouver des financements futurs.

Cependant, afin de réduire au minimum ce risque, le Groupe a initié depuis 2006 un processus de rationalisation de ses relations bancaires et privilégie des banques de premier rang. De surcroît, les placements et les financements sont répartis dans un certain nombre de ces banques sous la supervision de la Direction Générale du Groupe.

### Risque de liquidité

Au 31 décembre 2012, le Groupe dispose d'une part de 529,6 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie. Ce poste est composé de disponibilités (soldes créditeurs de banques) pour 523,8 millions d'euros et de placements inférieurs à trois mois pour 5,8 millions d'euros.

D'autre part, le Groupe dispose également à cette date de lignes de crédit court terme non confirmées sous forme d'autorisation de découverts bancaires et de crédit revolving non tirés pour un montant total de 194,2 millions d'euros, des lignes de crédit confirmées à court et moyen terme pour un montant total de 455,0 millions d'euros, dont 276,0 millions d'euros à échéance 2016, et d'un programme d'émission de billets de trésorerie de 300,0 millions d'euros, dont 90,0 millions d'euros ont été utilisés au 31 décembre 2012.

La Direction Financement et Trésorerie du Groupe a centralisé une part importante des besoins de financement par la mise en place de cash-pooling domestiques et d'un cash-pooling international dans les principaux pays où le Groupe est implanté. Cet outil permet une centralisation de l'essentiel des soldes de trésorerie des pays clés au niveau de la société Havas pour une meilleure maîtrise des coûts de financement, ainsi qu'une optimisation des placements.

Havas dispose de disponibilités suffisantes pour honorer les échéances à moins d'un an de la dette financière pour un montant total de 271,6 millions d'euros, et des dettes de "earn-out" et de "buy-out"

pour un total de 12,8 millions d'euros. Havas ne présente pas de risque de liquidité.

Au 31 décembre 2012, la dette financière à plus d'un an au bilan s'élève à 417,0 millions d'euros. Elle est constituée notamment de l'emprunt obligataire et des OBSAAR 2006 et 2008. La maturité de la dette financière brute est de l'ordre de dix-huit mois. Par ailleurs, Havas dispose au 31 décembre 2012 de lignes de crédit confirmées non tirées pour un montant total de 455,0 millions d'euros dont la maturité moyenne résiduelle est de 2,7 ans. Les OBSAAR sont soumises à des ratios financiers tels que définis dans la note 5.2.14.3. La totalité de ces ratios était respectée à fin 2012, et Havas n'anticipe pas de difficulté quant au respect de ces ratios à l'avenir.

En cas de non-respect de ces ratios mesurés à la clôture des exercices futurs et en l'absence de renonciation des banques à les invoquer, ce défaut pourrait alors entraîner une accélération du remboursement des OBSAAR.

Havas pourrait avoir besoin de refinancer une partie de sa dette existante à l'échéance si sa capacité d'autofinancement et sa trésorerie s'avéraient insuffisantes dans les années à venir pour le service de la dette existante et/ou future.

En conséquence, Havas pourrait être amené à refinancer sa dette existante et/ou future à des conditions potentiellement moins favorables que celles à ce jour, ce qui pourrait affecter de manière négative la situation financière et les résultats du Groupe.

Une défaillance de Havas à plus long terme au titre de certains de ses emprunts pourrait conduire à une accélération du remboursement de ses autres dettes.

Le Groupe ne fait pas l'objet de notations financières par les agences de notation.

### Risque de change

Le Groupe, du fait de sa présence dans une cinquantaine de pays, est exposé aux fluctuations des taux de change. Les états financiers du Groupe étant libellés en euros, toute variation des cours des devises par rapport à l'euro peut avoir un impact sur les écarts de conversion des postes de bilan, les fonds propres et le compte de résultat consolidés. Le dollar US et la livre sterling sont les deux principales devises susceptibles de générer des impacts significatifs.

En 2012, le revenu est réalisé à hauteur de 36,6 % dans la devise euro, 31,8 % dans la devise dollar US et 11,8 % dans la devise livre sterling, tandis que le résultat opérationnel courant est réalisé à hauteur de 26,2 % dans la devise euro, 36,9 % dans la devise dollar US et 7,7 % dans la devise livre sterling.

Le tableau ci-dessous résume les différents impacts d'une variation de 1 % du cours du dollar US et de la livre sterling par rapport à l'euro :

(en millions d'euros)	Impact sur le revenu		Impact sur le résultat opérationnel courant		Impact sur les capitaux propres	
	Hausse de 1 %	Baisse de 1 %	Hausse de 1 %	Baisse de 1 %	Hausse de 1 %	Baisse de 1 %
Dollar US	6	(6)	1	(1)	4	(4)
Livre sterling	2	(2)	0	0	1	(1)

Sur le plan opérationnel, le Groupe est peu affecté par le risque de change. En effet, l'essentiel des opérations est effectué sur les marchés domestiques des agences. Elles sont donc libellées en devise locale. Les flux futurs en devises étrangères, notamment pour des clients globaux, font l'objet de couverture de risque de change.

Sur le plan du financement, il convient de distinguer deux niveaux :

- les prêts et emprunts intragroupe hors zone euro, y compris ceux qui résultent du fonctionnement du cash-pooling international, sont systématiquement couverts ; dans ce contexte, le risque se limite principalement à la traduction en euro des états financiers des filiales hors de la zone euro ;

- les filiales du Groupe se financent en cash-pooling domestiques, ou auprès des banques locales et en devises locales ; par conséquent, ces financements locaux n'engendrent pas de risque de change.

Les instruments dérivés utilisés dans le cadre de la couverture du risque de change sont exclusivement des instruments simples (change à terme "plain vanilla"). Ils sont gérés au niveau de la trésorerie centrale en priorité ou au niveau des trésoreries centralisées dans les principaux pays.

Au 31 décembre 2012, le portefeuille de couverture inclut notamment les éléments significatifs suivants :

- des ventes à terme de moins de trois mois de 225,1 millions de dollars US pour une contrevaletur de 170,7 millions d'euros, dont la juste valeur totale s'élève à -2,0 millions d'euros,
- une vente à terme de moins de trois mois de 13,0 millions de dollars australiens pour une contrevaletur de 10,2 millions d'euros, dont la juste valeur représente -0,2 million d'euros, et
- des achats à terme de moins de trois mois de 10,4 millions de livres sterling pour une contrevaletur de 12,8 millions d'euros, dont la juste valeur représente 0,1 million d'euros.

Au 31 décembre 2011, le portefeuille de couverture comprenait notamment les éléments significatifs suivants :

- des ventes à terme de moins de trois mois de 250,1 millions de dollars US pour une contrevaletur de 193,3 millions d'euros, dont la juste valeur totale s'élevait à 3,1 millions d'euros, et
- une vente à terme de moins de trois mois de 13,0 millions de dollars australiens pour une contrevaletur de 10,2 millions d'euros, dont la juste valeur représentait -0,2 million d'euros.

L'effet résultant de la valorisation à la juste valeur des instruments dérivés ci-dessus est compensé par la revalorisation des éléments couverts comptabilisés au bilan.

Le tableau suivant présente la ventilation de l'actif net par principales devises au 31 décembre 2012 :

(en millions d'euros)	Total	Euro	Dollar US	Livres sterling	Autres
Actifs	4 716	2 513	829	390	984
Passifs	3 580	2 087	540	238	715
Actif net avant gestion	1 136	426	289	152	269
Swaps de taux de change	0	(173)	166	7	
<b>Actif net après gestion</b>	<b>1 136</b>	<b>253</b>	<b>455</b>	<b>159</b>	<b>269</b>

### Gestion du capital

Le Groupe a pour objectif de maintenir un ratio raisonnable entre dette financière nette et capitaux propres consolidés qui se présente comme suit :

(en millions d'euros)	2012	2011	2010
Dette financière – (Trésorerie) nette	168	(44)	(155)
Capitaux propres consolidés	1 136	1 306	1 203
<b>Ratio sur Dette financière – (Trésorerie) nette / Capitaux propres consolidés</b>	<b>14,8 %</b>	<b>- 3,4 %</b>	<b>- 12,9 %</b>

Havas SA n'a pas conclu de contrat de liquidité ayant pour objectif d'animer le marché des actions propres.

### 5.2.31. Risques et litiges

#### Litiges avec d'anciens dirigeants ou collaborateurs

1. Procédure relative à l'annulation des accords conclus entre la Société et M. Alain de Pouzilhac : le 11 décembre 2012, la Cour d'appel de Paris, cour de renvoi, a confirmé le jugement du tribunal de grande instance de Paris du 27 juin 2009, mettant ainsi un terme définitif à la procédure.

Cette décision n'a entraîné aucune conséquence financière négative pour la Société.

2. Procédure relative à la rupture de son contrat de travail avec Havas SA par M. Alain Cayzac, celui-ci ayant considéré que les conditions d'exercice de sa clause de conscience étaient remplies.

La Société avait estimé, pour sa part, qu'il s'agissait d'une démission et ne lui avait pas versé les indemnités réclamées.

M. Alain Cayzac a saisi le Conseil de prud'hommes de Nanterre.

Aux termes d'une décision du 7 septembre 2012, le conseil de prud'hommes de Nanterre :

- a reconnu la validité de la clause de conscience et a condamné Havas SA à verser à M. Alain Cayzac les indemnités réclamées à ce titre ;
- a considéré qu'il n'y avait pas licenciement sans cause réelle et sérieuse et a débouté M. Alain Cayzac de ses demandes à ce titre ;
- a condamné Havas SA au paiement de la rémunération variable de M. Alain Cayzac au titre de l'année 2005.

La Société a interjeté appel de ce jugement.

Enfin, le Groupe a porté plainte en 2007 auprès du Procureur de la République de Nanterre afin de dénoncer des faits qu'elle considère susceptibles de recevoir une qualification pénale. Le 15 novembre 2012, le tribunal de grande instance de Nanterre a prononcé la nullité de la procédure. Cette décision a mis un terme définitif à la procédure.

Dans le cours normal de leurs activités, Havas SA et ses filiales sont parties à un certain nombre de procédures judiciaires, administratives ou arbitrales. Les charges susceptibles de résulter de ces procédures font l'objet de provisions dans la mesure où elles sont considérées comme probables et quantifiables. Les montants provisionnés à ce titre ont fait l'objet d'une appréciation du risque au cas par cas (cf. note 5.2.15).

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, actuellement en suspens, dont la Société pourrait être menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

#### Litiges fiscaux

En 2003, Havas SA a réclamé par voie judiciaire le remboursement du précompte mobilier acquitté par la Société entre 2000 et 2002 sur la redistribution de dividendes de source européenne.

Dans le cadre de ce contentieux opposant Havas SA à l'État français, les tribunaux administratifs ont prononcé en 2008 la restitution d'un montant de 33,5 millions d'euros à Havas SA, montant équivalent au précompte mobilier payé au titre des années 2000 à 2002, majoré de 8,0 millions d'euros d'intérêts moratoires dus par le Trésor public.

L'État français ayant fait appel des jugements des tribunaux précités, les sommes perçues ont été inscrites au passif du bilan, sans effet sur le résultat ni les capitaux propres. En cas de décision défavorable définitive, cette restitution à l'État français n'aura pour seul impact qu'un décaissement de trésorerie, sans conséquence sur le résultat social de l'exercice.

Par deux décisions du 10 décembre 2012 sur deux affaires similaires à celle de Havas SA, le Conseil d'État a confirmé sa position de principe, qui est à l'origine du contentieux engagé par cette dernière. Le 10 janvier 2013, la cour administrative d'appel a adressé un courrier à Havas lui



demandant de produire dans un délai d'un mois ses observations suite à ces deux décisions.

Un mémoire complémentaire a donc été adressé le 6 février 2013 à la cour administrative d'appel de Versailles.

Suite aux contrôles fiscaux des exercices 2002 à 2005, l'administration a notifié des rectifications de résultats à l'encontre des sociétés Havas SA et Havas International, visant ainsi à réduire le déficit fiscal en base d'environ 500 millions d'euros.

Havas SA a contesté la totalité des redressements proposés par l'administration pour elle-même et pour Havas International, Havas SA venant aux droits et obligations de cette dernière, suite à la transmission universelle de patrimoine de Havas International à Havas SA le 4 décembre 2008, en introduisant en février 2010 un recours contentieux à l'encontre de l'administration. Cette dernière l'a rejeté en juillet 2010.

En septembre 2010, Havas SA a saisi le tribunal administratif de Montreuil afin d'obtenir l'annulation de la décision de rejet de l'administration.

Le tribunal administratif de Montreuil a rendu un premier jugement en date du 29 mars 2012, ordonnant la réalisation d'une expertise dans l'instance introduite par la société Havas SA. Un expert indépendant a été désigné en date du 5 juin 2012 et notifié par le tribunal à la société Havas ainsi qu'à la Direction des Vérifications Nationales et Internationales (DVNI). Le 27 décembre 2012, l'expert a rendu son rapport d'expertise au juge. Ces redressements ne portant que sur des reports déficitaires du Groupe, aucune provision pour risque n'est constatée dans les comptes de Havas SA.

Dans le cadre du contrôle fiscal portant sur les exercices 2008, 2009 et 2010 de Havas SA, l'administration a notifié un rehaussement de l'assiette des rémunérations soumises à la taxe sur les salaires.

Une provision pour risques et charges de 0,6 million d'euros a été constituée dans les comptes de Havas SA.

Par lettre datée du 14 septembre 2012, la société Havas a formulé ses observations suite à la proposition de rectification adressée par la DVNI. Par courrier en date du 11 février 2013, la DVNI confirme le maintien de ses redressements.

Un complément de provision pour l'exercice 2012 au titre de la taxe sur les salaires d'un montant de 0,3 million d'euros a été passé dans les comptes de Havas SA.

### **Risque Dentsu**

Suite à l'annulation, le 14 janvier 2005, de la sentence arbitrale du 6 juin 2000 aux termes de laquelle avait été rejetée la demande de la société Dentsu visant au remboursement du prix de la cession de la société belge Eurocom International Brussels par Havas, la société Dentsu a introduit une nouvelle procédure arbitrale au mois de mai 2011. Le 20 novembre 2012, le tribunal arbitral a condamné Havas SA et Euro RSCG Groep Worldwide BV à verser à la société Dentsu 1,9 million d'euros, assortie des intérêts à compter du 20 avril 1998. Un recours aux fins d'obtenir l'annulation de la sentence du 20 novembre 2012 est actuellement en cours devant les juridictions judiciaires belges, à l'initiative du Groupe.

## 5.2.32. Périmètre de consolidation au 31 décembre 2012

	% Groupe	% Contrôle		% Groupe	% Contrôle
<b>EUROPE</b>			UNCOMMON HOLDING SPAIN SA	100	100
<b>ALLEMAGNE</b>			ARENA COMMUNICATIONS NETWORK SL	80	80
HAVAS WORLDWIDE DUSSELDORF GMBH	100	100	MEDIA PLANNING LEVANTE SL	85	85
HAVAS PR DUSSELDORF GMBH	100	100	HAVAS SPORTS SA	100	100
HAVAS PR HAMBURG GMBH	76	76	PROXIMIA HAVAS SL	100	100
HAVAS LIFE DUSSELDORF GMBH	100	100	LATTITUD MEDIA SL	100	100
HAVAS WORLDWIDE MUNCHEN GMBH	100	100	IGLUE MEDIA SL	100	100
FUEL DUSSELDORF GMBH	100	100	WONDERLAND HAVAS SL	100	100
HAVAS WORLDWIDE GERMANY GMBH	100	100	HAVAS MEDIA SL	100	100
MPG SOLUTIONS GMBH	100	100	MC MOBILE SL	100	100
WERBEKRAFT KUNDENEINKAUF GMBH	100	100	HAVAS MEDIA ALLIANCE WW, S.L.	100	100
WERBEKRAFT BERATUNG GMBH	100	100	HAVAS MANAGEMENT ESPANA, S.L.	100	100
MEDIA CONTACTS DEUTSCHLAND GMBH	100	100	<b>FINLANDE</b>		
MPG MEDIA PLANNING GROUP GMBH	100	100	HAVAS WORLDWIDE HELSINKI OY	100	100
NET WORKS AGENTUR FUER PLAKATSERVICE GMBH	100	100	<b>FRANCE</b>		
HAVAS HOLDING DEUTSCHLAND GMBH	100	100	HAVAS SA	100	100
<b>AUTRICHE</b>			INTERCORPORATE SNC	99	100
HAVAS WORLDWIDE WIEN GMBH	100	100	MARTINE FLINOIS & ASSOCIÉS (MFA)	71	71
FUEL AUSTRIA WERBEAGENTUR GMBH	100	100	LEG	100	100
MEDIA PLANNING GROUP GMBH	100	100	H	100	100
<b>BELGIQUE</b>			HEALTH4BRANDS PARIS	100	100
HAVAS WORLDWIDE BRUSSELS	100	100	146 & CIE	100	100
BOONDOGGLE N.V.	60	60	THE HOURS PUBLISHING	100	100
PROVIDENCE	100	100	THE HOURS FRANCE	100	100
THE RETAIL CREATIVE COMPANY S.A.	100	100	HAVAS EVENT	88	100
HAVAS MEDIA BELGIUM S.A.	100	100	AFFIPERF	100	100
GR.PO.S.A.	100	100	ABSOLUT REALITY	95	95
HR GARDENS S.A.	98	100	HAVAS WORLDWIDE PARIS	99	99
<b>DANEMARK</b>			BETC	100	100
HAVAS WORLDWIDE COPENHAGEN A/S	100	100	HAVAS LIFE PARIS	100	100
MEDIA PLANNING DENMARK AS	100	100	HAVAS INCENTIVE	100	100
<b>ESPAGNE</b>			HAVAS PUBLISHING SERVICES	100	100
HAVAS WORLDWIDE SPAIN, S.A.	100	100	BETC DIGITAL	100	100
ASCI DIRECT, S.A.	90	90	HAVAS 360	100	100
ARNOLD MADRID, S.L.	100	100	HERCULE	100	100
HAVAS WORLDWIDE CONSULTING, S.L.	100	100	LNE	100	100
DIFUSION Y AUDIENCIAS, S.A.	100	100	W & CIE	59	59
L-11, S.L.	100	100	HAVAS RH	98	100
HAVAS LIFE, S.A.	100	100	W ONE	59	100
MEDEA MEDICAL EDUCATION AGENCY, S.L.	100	100	HAVAS WORLDWIDE RUSSIA HOLDING	100	100
HAVAS DESIGN PLUS ARCHITECTURE, S.L.	90	90	XAVIER GUILLON CONSEIL (XGC)	70	70
ARENA MEDIA COMMUNICATION ESPANA SA	80	100	SAVE FERRIS PRODUCTION	51	51
MEDIA PLANNING GROUP SA	100	100	HAVAS 04	100	100
MEDIA ADVISORS SA	80	100	HAVAS 05	100	100
MEDIA CONTACT SA	100	100	HAVAS 06	100	100
METRICS IN MARKETING SA	100	100	HAVAS 08	100	100
ARCHIBALD INGALL STRETTON, SL	100	100	UMT	100	100
			HAVAS SPORTS ENTERTAINMENT	100	100

	% Groupe	% Contrôle		% Groupe	% Contrôle
L'ÉVÉNEMENTIEL FRANCE	99	99	<b>PAYS-BAS</b>		
HAVAS ÉDITION	100	100	HAVAS WORLDWIDE NETHERLANDS B.V.	100	100
HAVAS MEDIA FRANCE	100	100	HAVAS WORLDWIDE AMSTERDAM B.V.	100	100
HAVAS DIGITAL MÉDIA	100	100	HAVAS WORLDWIDE DIGITAL AMSTERDAM B.V.	100	100
EUROMEDIA	100	100	EURO RSCG BIKKER BV	100	100
HAVAS PRODUCTIONS	100	100	ARNOLD WORLDWIDE PARTNERS AMSTERDAM BV	100	100
UPSIDE TV	100	100	MPG NEDERLAND BV	100	100
RUSSIA COMMUNICATION	51	51	HS&E NEDERLAND B.V.	100	100
HA PÔLE RESSOURCES HUMAINES	93	93	MEDIA CONTACTS NEDERLAND BV	100	100
HAVAS FINANCES SERVICES (HFS)	100	100	<b>POLOGNE</b>		
SOCIALYSE	100	100	HAVAS WORLDWIDE WARSAW Sp.zo.o	100	100
HAVAS 10	58	58	MPG SP.ZO.O	100	100
OPCI DE LA SEINE ET DE L'OURCQ	100	100	MEDIA CONTACTS Sp.zo.o	100	100
HAVAS IMMOBILIER	100	100	HAVAS ENGAGE WARSAW Sp.zo.o	100	100
HAVAS PARTICIPATIONS	100	100	MARKETING HOUSE Sp.zo.o	100	100
FINANCIÈRE DE LONGCHAMP	100	100	HAVAS PR WARSAW Sp.zo.o	100	100
LONGCHAMP PARTICIPATIONS	100	100	EURO RSCG 4D DIGITAL Sp.zo.o	100	100
RITA	100	100	HHP Sp.zo.o	100	100
HAVAS IT	100	100	ARENA POLAND	80	100
<b>GRÈCE</b>			<b>PORTUGAL</b>		
HAVAS WORLDWIDE ATHENS ADVERTISING S.A. (mise en équivalence)	95	95	HAVAS WORLDWIDE PORTUGAL, LDA	100	100
COMMUNICATION GROUP FUEL ATHENS ADVERTISING S.A.	95	100	HAVAS DESIGN + PORTUGAL, LDA	89	89
HAVAS MEDIA EPENDYSEIS ANONYME ETAIRIA	20	20	FUEL COMUNICACAO, LDA	51	51
<b>HONGRIE</b>			MPG – PUBLICIDADE, S.A.	100	100
HAVAS WORLDWIDE BUDAPEST KOMMUNIKACIOS ZRT	100	100	ARN – MEDIA COMMUNICATIONS PUBLICIDADE SA	80	100
INSIGHT COMMUNICATION KFT	100	100	HAVAS MEDIA SERVICOS SA	100	100
MEDIA PLANNING HUNGARY KFT	100	100	MEDIA CONTACT PUBLICIDADE SA	100	100
HAVAS DIGITAL HUNGARY KFT	100	100	LATTITUD DIGITAL - PUBLICIDADE SA	100	100
<b>IRLANDE</b>			HAVAS SPORTS & ENTERTAINMENT SA	100	100
EURO RSCG IRELAND LIMITED	100	100	HAVAS MANAGEMENT PORTUGAL, UNIPESSOAL LDA.	100	100
HAVAS WORLDWIDE DUBLIN	100	100	HAVAS MEDIA PORTUGAL HOLDING, SGPS, SA	100	100
HAVAS IRELAND LIMITED	100	100	HAVAS WORLDWIDE HOLDING, SGPS, SA	100	100
<b>ITALIE</b>			<b>RÉPUBLIQUE TCHÈQUE</b>		
HAVAS WORLDWIDE MILAN S.R.L.	80	80	HAVAS WORLDWIDE PRAGUE A.S.	100	100
ARNOLD WORLDWIDE ITALY SRL	41	51	HAVAS PR PRAGUE S.R.O	100	100
PROVIDENCE ITALY SRL	100	100	DREAM STUDIOS S.R.O.	100	100
HAVAS WORLDWIDE DIGITAL MILAN S.R.L.	80	100	ARNOLD PRAGUE S.R.O.	100	100
HEALTH FOR BRANDS SRL	100	100	MPG CZECH REPUBLIC S.R.O.	60	60
D'ANTONA & PARTNERS SRL	41	51	<b>ROYAUME-UNI</b>		
HAVAS LIFE ITALY SRL	100	100	CONRAN DESIGN GROUP LTD	80	80
MPG ITALIA SRL	100	100	HAVAS PR UK PLC	100	100
MEDIA CONTACTS SRL	100	100	MAITLAND POLITICAL LTD	100	100
HAVAS SPORTS ITALIA SRL	100	100	HAVAS EHS LTD	100	100

	% Groupe	% Contrôle		% Groupe	% Contrôle
HAVAS LIFE LONDON LTD	100	100	ARNOLD WORLDWIDE CANADA INC.	100	100
HAVAS UK EUROS	100	100	PALM + HAVAS INC.	100	100
SKYBRIDGE GROUP PLC	100	100	IMG ULC (CANADA)	100	100
MARCOMMS GROUP LTD	60	60	MEDIA PLANNING CANADA INC.	100	100
MEDICOM GROUP LTD	60	100	MEDIA CONTACT CANADA INC.	100	100
ALL RESPONSE MEDIA LIMITED	57	57	<b>ÉTATS-UNIS</b>		
EURO RSCG KLP LIMITED	100	100	HAVAS WORLDWIDE CHICAGO, INC.	100	100
THE EDGE GLOBAL EVENT LIMITED	100	100	HAVAS HEALTH, INC.	100	100
HAVAS WORLDWIDE LONDON LTD	100	100	6TH SENSE, INC.	99	99
THE MAITLAND CONSULTANCY LIMITED	100	100	HAVAS PR, INC.	100	100
HEALTH4BRANDS LONDON LTD	100	100	HAVAS WORLDWIDE, LLC	100	100
HAVAS LUXE LONDON LTD	100	100	HAVAS WORLDWIDE NEW YORK, INC.	100	100
ARNOLD LONDON LTD	100	100	CHINOOK HOLDINGS, INC.	100	100
HAVAS PEOPLE LTD	100	100	HAVAS EDGE, LLC	100	100
HAVAS EHS DISCOVERY LTD	100	100	HAVAS EDGE BOSTON, LLC	100	100
MEDIA PLANNING LIMITED	100	100	ABERNATHY MACGREGOR GROUP, INC.	100	100
AIS GROUP LIMITED	100	100	HAVAS WORLDWIDE SAN FRANCISCO, LLC	100	100
HAVAS SPORTS LIMITED	100	100	HAVAS IMPACT, LLC	100	100
ARENA BLM HOLDINGS LIMITED	80	100	HAVAS WORLDWIDE DALLAS, LLC	100	100
ARENA MEDIA LTD	80	100	DATA COMMUNIQUE, INC	63	63
ARENA QUANTUM LIMITED	80	100	THE HOURS ENTERTAINMENT, LLC	100	100
CAKE MEDIA LTD	75	100	THE HOURS USA, LLC	100	100
CAKE GROUP LIMITED	75	75	WASHINGTON PRINTING, LLC	100	100
BETC LONDON LIMITED	79	79	ARENA MIAMI LLC	100	100
DIVERSIFIED AGENCIES COMMUNICATIONS LIMITED	100	100	IGNITION HOLDINGS, LLC	70	70
HR GARDENS LIMITED	98	100	ADRENALINE, LLC	100	100
RSMB TELEVISION RESEARCH LIMITED (mise en équivalence)	50	50	ARNOLD WORLDWIDE, LLC	100	100
MOON STREET LIMITED	100	100	BRANN LLC	100	100
EWDB LIMITED	100	100	H4 LIST, LLC	100	100
HAVAS UK LIMITED	100	100	HAVAS DISCOVERY, LLC	100	100
HAVAS HOLDINGS LIMITED	100	100	NATIONAL SALES SVCS INC.	100	100
HAVAS SHARED SERVICES LIMITED	100	100	CAMP + KING, LLC (mise en équivalence)	25	25
HAVAS CANADA HOLDINGS LIMITED	100	100	VICTORS AND SPOILS	54	54
CREATIVE LYNX GROUP LTD	60	60	ALLOY / ASL MARKETING LLC (mise en équivalence)	50	50
CREATIVE LYNX LTD	100	100	AUDREY LLC	100	100
<b>RUSSIE</b>			SOCIALCRAFT, LLC (nom commercial SOCIALISTIC)	100	100
SYCAMORE	100	100	MEDIA PLANNING GROUP USA LLC	100	100
LLC FUEL CIS	100	100	MEDIA PLANNING INTERNATIONAL CORPORATION	100	100
HAVAS WORLDWIDE	51	100	MEDIA CONTACTS CORPORATION	100	100
<b>SUISSE</b>			HM INFINITUM, LLC	100	100
HAVAS WORLDWIDE AG	100	100	MEDIA PLANNING DIRECT, LLC (INTÉGRATION PROPORTIONNELLE)	50	50
MEDIAxis AG	51	51	FIELD RESEARCH CORPORATION	100	100
MEDIAxis MPG AG	51	51	HAVAS NORTH AMERICA, INC.	100	100
<b>AMÉRIQUE DU NORD</b>			HAVAS CREATIVE INC.	100	100
<b>CANADA</b>			MEDIA HOLDINGS GLOBAL, INC.	100	100
HAVAS WORLDWIDE CANADA, INC.	100	100			
HAVAS HEALTH TORONTO, INC.	100	100			

	% Groupe	% Contrôle		% Groupe	% Contrôle
<b>MOYEN-ORIENT</b>					
<b>BAHRAIN</b>					
HAVAS WORLDWIDE BAHRAIN WLL (intégration proportionnelle)	33	50	BEIJING STAREAST COMMUNICATIONS ADVERTISING CO., LTD	100	100
<b>ÉMIRATS ARABES UNIS</b>			HAVAS SPORTS CULTURE & COMMUNICATION (BEIJING) CO., LTD	100	100
HAVAS WORLDWIDE MIDDLE EAST FZ-LLC (intégration proportionnelle)	50	50	SHENZHEN PORDA PR. CO., LTD	51	100
MPG MIDDLE EAST FZ LLC (intégration proportionnelle)	50	50	<b>CORÉE</b>		
HAVAS MIDDLE EAST FZ LLC (intégration proportionnelle)	50	50	HAVAS WORLDWIDE KOREA CO., LTD	80	80
<b>ISRAËL</b>			HAVAS WORLDWIDE DIGITAL KOREA CO., LTD	80	100
EURO RSCG ISRAEL LTD	51	51	<b>HONG KONG</b>		
EURO RSCG COMMUNICATION TEL AVIV (1999) LTD	51	100	HAVAS WORLDWIDE HONG KONG LIMITED	100	100
EYAL & YUVAL ARAD COMMUNICATION (1996) LTD	51	100	FIELD FORCE INTEGRATED MARKETING SOLUTIONS LIMITED	100	100
<b>LIBAN</b>			PORDA INTERNATIONAL (FINANCE) PR C., LTD	51	51
HAVAS WORLDWIDE BEIRUT SAL (intégration proportionnelle)	50	50	VISION INTERNATIONAL ROADSHOW COMPANY LIMITED HKD COMPANY	51	100
<b>QUATAR</b>			<b>INDE</b>		
EURO RSCG QATAR (intégration proportionnelle)	25	49	HAVAS WORLDWIDE INDIA PRIVATE LIMITED	100	100
<b>TURQUIE</b>			MPG INDIA PRIVATE LIMITED	100	100
HAVAS WORLDWIDE ISTANBUL ILETISIM HIZMETLERI A.S.	89	89	HAVAS WORLDWIDE DIGITAL MATRIX PRIVATE LIMITED	62	71
THE KLAN A.S.	89	89	FORTIS	100	100
HAVAS ENGAGE PAZARLAMA VE ILETISIM HIZMETLERI A.S.	70	70	<b>INDONÉSIE</b>		
EURO RSCG PH REKLAM VE DST AS	51	51	PT ADIWARA KRIDA	86	86
<b>ASIE-PACIFIQUE</b>			PT MPG INDONESIA	100	100
<b>AUSTRALIE</b>			PT HAVAS WORLDWIDE JAKARTA	100	100
HAVAS WORLDWIDE SOUTH PACIFIC PTY LTD	100	100	<b>JAPON</b>		
EURO RSCG 4D (AUSTRALIA) PTY LTD	100	100	HAVAS WORLDWIDE JAPAN KABUSHIKI KAISHA	100	100
HAVAS WORLDWIDE MELBOURNE PTY LTD	100	100	<b>MALAISIE</b>		
ARNOLD FURNACE PTY LTD	100	100	HAVAS WORLDWIDE KUALA LUMPUR SDN SAL	94	94
THE RED AGENCY PTY LTD	100	100	EPIC-OMNILINK INTEGRATED SDN BHD	100	100
HAVAS WORLDWIDE AUSTRALIA PTY LTD	100	100	BULB COMMUNIQUE SDN BHD	51	51
HOST CONSULT PTY LTD	51	51	<b>PHILIPPINES</b>		
ARCADE PTY LTD	51	100	EURO RSCG PHILIPPINES INC. (mise en équivalence)	30	30
RAINY DAY INDUSTRIES PTY LTD	46	90	AGATEP ASSOCIATES INC. (mise en équivalence)	30	30
ONE GREEN BEAN PTY LTD	51	51	MEDIA CONTACTS PHILIPPINES	100	100
<b>CHINE</b>			MOBEXT, INC	51	51
EURO RSCG GREAT OCEAN (GUANGZHOU) ADVERTISING CO., LTD	70	70	HAVAS MEDIA ORTEGA, INC. (mise en équivalence)	50	30
SHANGHAI JINGSHI COMPUTER SOFTWARE TECHNOLOGY CO., LTD	100	100	HVMM HOLDINGS PHILIPPINES, INC (mise en équivalence)	40	40
SHANGHAI FIELD FORCE MARKETING CO., LTD	100	100	<b>SINGAPOUR</b>		
SHANGHAI PROSPECT MARKETING SERVICE CO., LTD	100	100	HAVAS WORLDWIDE SIREN PTE. LTD	51	51
THE SALES MACHINE (SHANGAI) CO., LTD	100	100	HAVAS LIFE (S) PTE. LTD	100	100
HAVAS WORLDWIDE CO., LTD	100	100	HAVAS WORLDWIDE SINGAPORE PTE. LTD	100	100
			MPG ASIA PACIFIC PTE LTD	100	100
			<b>TAÏWAN</b>		
			HAVAS WORLDWIDE TAIWAN LTD	100	100
			STAREAST COMMUNICATIONS (TAIWAN) LTD	100	100

	% Groupe	% Contrôle
JINGSHI ENTERPRISE MANAGEMENT CONSULTANTS CO., LTD	100	100
<b>THAÏLANDE</b>		
HAVAS WORLDWIDE BANGKOK LIMITED	100	100
HAVAS WORLDWIDE DIGITAL BANGKOK LIMITED	100	100
CONSUMER CONTACT COMMUNICATIONS (THAILAND) LTD	100	100
TBP (THAILAND) LTD	100	100
<b>AMÉRIQUE LATINE</b>		
<b>ARGENTINE</b>		
ANDINA CONSULTORA PUBLICITARIA S.A.	100	100
HAVAS WORLDWIDE BUENOS AIRES, S.A.	100	100
FUEL ARGENTINA S.A.	100	100
MEDIA PLANNING S.A.	100	100
MEDIA CONTACT ARGENTINA S.A.	100	100
ARENA ARGENTINA S.A.	80	100
PROXIMIA HAVAS ARGENTINA	100	100
HAVAS SPORTS ARGENTINA S.A.	70	70
<b>BRÉSIL</b>		
HAVAS WORLDWIDE SÃO PAULO COMUNICACOES LTDA	100	100
HAVAS WORLDWIDE DIGITAL BRASIL LTDA	100	100
EURO RSCG LIFE COMUNICACÕES S.A.	51	51
EURO RSCG RIO COMUNICACÕES LTDA.	100	100
MEDIA CONTACT BRAZIL LTDA	100	100
IGLUE SERVIÇOS DE MARKETING LTDA	75	75
Z+ COMUNICAÇÃO LTDA	100	100
HVS PARTICIPACÕES LTDA	100	100
LATTITUD BRAZIL COMMUNICAÇÃO LTDA	99	99
HAVAS SPORTS & ENTERTAINMENT BRASIL LTDA	100	100
<b>CHILI</b>		
FUEL PUBLICIDAD LIMITADA	100	100
HAVAS WORLDWIDE SANTIAGO S.A.	100	100
FUEL CHILE S.A.	100	100
MEDIA PLANNING CHILE S.A.	100	100
MEDIA CONTACT CHILE S.A.	99	99
ARENA CHILE S.A.	80	99
HAVAS MEDIA CHILE S.A.	100	100
<b>COLOMBIE</b>		
HAVAS WORLDWIDE BOGOTA S.A.	51	51
FUEL SA	51	51
HAVAS WORLDWIDE MEDELLIN S.A.	100	100
HAVAS WORLDWIDE MEDELLIN, SA	51	51
PARTNER MEDIA S.A.	51	51
MEDIA PLANNING GROUP SA	100	100
MEDIA CONTACT COLOMBIA SA	100	100
MEDIA ADVISORS LTDA.	80	100
ARENA COMMUNICATION COLOMBIA SA	76	95

	% Groupe	% Contrôle
REAL PERFORMANCE MEDIA S.A.S.	100	100
PROXIMIA S.A.S COLOMBIA	100	100
<b>COSTA RICA</b>		
RED STAR DIGITAL CR LIMITADA	100	100
<b>MEXIQUE</b>		
HAVAS WORLDWIDE MEXICO, S.A DE C.V.	100	100
HAVAS LIFE MEXICO, S.A. DE C.V.	100	100
LSSI LATIN SERVICES SUPPORT INTEGRATION SA DE CV	100	100
HAVAS WORLDWIDE DIGITAL MEXICO, S.A. DE C.V.	100	100
HAVAS WORLDWIDE VALE, SA DE CV	73	73
HAVAS WORLDWIDE DIGITAL VALE, SA DE CV	73	100
BEST VALUE MEDIA SA DE CV	73	100
HAVAS PEOPLE VALE, SA DE CV	73	100
J.V. VALE SA DE CV	73	100
VALE BATES SA DE CV	73	100
MEDIA PLANNING SA DE CV	95	95
HAVAS MEDIA SERVICES S.A DE C.V	93	98
MEDIA CONTACTS SA DE CV	100	100
ARENA COMMUNICATION SA DE CV	80	100
HAVAS SPORTS S.A DE C.V	98	98
HAVAS MEDIA REGIONES SA DE CV	94	100
ARENA MEDIA SA DE CV	79	98
<b>PÉROU</b>		
HAVAS MEDIA PERU SAC	100	100
<b>PORTO RICO</b>		
HAVAS WORLDWIDE PUERTO RICO, INC.	100	100
<b>URUGUAY</b>		
VICEVERSA EURO RSCG S.A.	96	96
VICEVERSA EURO RSCG INTERNATIONAL S.A.	96	96
EURO RSCG INTERNATIONAL S.A.	100	100
ALBUS SA	96	96
BRISLEY, S.A.	96	96
HAVAS WORLDWIDE S .A.	53	53
PHOENA SA	53	53
DREAMA SA	53	53
<b>VENEZUELA</b>		
Media Planning Group SA DE CV	100	100
<b>AFRIQUE</b>		
<b>AFRIQUE DU NORD</b>		
HAVAS TUNISIE	49	49
<b>AFRIQUE DU SUD</b>		
HAVAS WORLDWIDE JOHANNESBURG (PTY) LTD	58	100
HAVAS SPORTS SOUTH AFRICA	100	100
HAVAS WORLDWIDE DIGITAL JOHANNESBURG (PTY) LTD	58	100

## 5.2.33. Honoraires des Commissaires aux Comptes pris en charge par le Groupe

	Constantin Associés <sup>(1)</sup>				AEG Finances <sup>(1)</sup>				Autres				Total			
	(en millions d'euros)				(en millions d'euros)				(en millions d'euros)				(en millions d'euros)			
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
<b>Audit</b>																
Commissariat aux Comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés																
• Émetteur	0,7	0,5			0,4	0,4							1,1	0,9		
• Filiales intégrées globalement	3,6	3,2			0,1	0,1			0,7	0,8			4,4	4,1		
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes																
• Émetteur		0,1												0,1		
• Filiales intégrées globalement																
<b>Sous-total</b>	<b>4,3</b>	<b>3,8</b>	<b>96 %</b>	<b>90 %</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>0,7</b>	<b>0,8</b>	<b>100 %</b>	<b>80 %</b>	<b>5,5</b>	<b>5,1</b>	<b>96 %</b>	<b>89 %</b>
<b>Autres prestations</b>																
Juridique, fiscal, social	0,1	0,2								0,1			0,1	0,3		
Autres	0,1	0,2								0,1			0,1	0,3		
<b>Sous-total</b>	<b>0,2</b>	<b>0,4</b>	<b>4 %</b>	<b>10 %</b>						<b>0,2</b>		<b>20 %</b>	<b>0,2</b>	<b>0,6</b>	<b>4 %</b>	<b>11 %</b>
<b>Total</b>	<b>4,5</b>	<b>4,2</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>0,7</b>	<b>1,0</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>5,7</b>	<b>5,7</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(1) À l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011, Havas a renouvelé le mandat de Constantin Associés et AEG Finances pour une période de six exercices jusqu'à l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2017.

## 5.2.34. Événements postérieurs à la date de clôture

Néant.



## 20.4. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2012

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2012, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société HAVAS, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

### II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Comme il est indiqué dans la note 5.1.4.4 "Estimations" des Notes aux états financiers consolidés, la Direction de votre Société est conduite à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses qui affectent les montants figurant dans ses états financiers et les notes qui les accompagnent. Cette note précise que les résultats définitifs peuvent diverger sensiblement de ces estimations, en fonction d'hypothèses ou de situations qui pourraient s'avérer différentes de celles envisagées. Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés au 31 décembre 2012, nous avons considéré que les écarts d'acquisition et les impôts différés actifs sont sujets à des estimations comptables significatives.

- Votre Société présente à l'actif de son bilan des écarts d'acquisition nets de 1 603 millions d'euros, tels que décrits en note 5.2.3 "Écarts d'acquisition" des Notes aux états financiers consolidés. Votre Société procède à la comparaison de la valeur comptable des écarts d'acquisition avec leur valeur recouvrable, déterminée selon la méthodologie décrite dans la note 5.1.4.14 "Pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles" des Notes aux états financiers consolidés.
- Votre Société présente à son bilan des impôts différés actifs nets de 87 millions d'euros, tels que décrits en notes 5.1.4.21 et 5.2.19 des Notes aux états financiers consolidés. Votre Société procède à la constatation d'impôts différés actifs dès lors que leur récupération a été jugée probable comme l'indique la note 5.1.4.21 "Impôts différés" des Notes aux états financiers consolidés.

Conformément à la norme d'exercice professionnel relative à l'appréciation des estimations comptables et sur la base des éléments disponibles à ce jour, nous nous sommes assurés du caractère approprié des procédures et des méthodes utilisées pour les estimations et avons procédé à l'appréciation des données prévisionnelles et des hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe données dans le Rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 29 avril 2013

Les Commissaires aux Comptes

AEG Finances  
Jean-François Baloteaud

Constantin Associés  
Thierry Queron

20.5

# Comptes annuels au 31 décembre 2012

BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2012.....	98
COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2012 .....	100
TABLEAUX DE FLUX DE TRÉSORERIE AU 31 DÉCEMBRE 2012.....	101
ANNEXE DES COMPTES ANNUELS ARRÊTÉS AU 31 DÉCEMBRE 2012 .....	102

## BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2012

## ACTIF

	Notes à l'annexe	2012		2011 Net	2010 Net	
		Brut	Amortissements et provisions			Net
Immobilisations incorporelles		617 326	10 583	606 743	611 616	562 037
Immobilisations corporelles						
Terrains						
Constructions		2 418	173	2 245	1 576	3 702
Matériel		451	101	350	9	10
Autres		17 402	5 418	11 984	5 296	895
Sous-total		20 271	5 692	14 579	6 881	4 607
Immobilisations financières <sup>(1)</sup>						
Participations	1 à 3	1 748 290	80 376	1 667 914	1 622 715	1 529 124
Créances rattachées à des participations	1 à 4	591 575	54 306	537 269	553 094	537 453
Autres titres immobilisés	1 à 4	17		17	18	18
Prêts	1 à 4	1 783		1 783	2 082	1 807
Autres	1 à 4	723	26	697	693	682
Sous-total		2 342 388	134 708	2 207 680	2 178 602	2 069 084
Total de l'Actif immobilisé		2 979 985	150 983	2 829 002	2 797 099	2 635 728
Avances et acomptes versés		512		512	437	106
Créances d'exploitation <sup>(2)</sup>						
Créances clients et comptes rattachés		21 249		21 249	24 534	22 167
Autres créances d'exploitation		2 638		2 638	2 926	1 441
Sous-total	5	24 399	0	24 399	27 897	23 714
Créances diverses <sup>(2)</sup>	5	36 602	378	36 224	25 492	29 901
Valeurs mobilières de placement	6	6 820		6 820	222 743	387 158
Disponibilités	7	279 192		279 192	373 213	349 694
Charges constatées d'avance	8	439		439	1 008	2 635
Total de l'Actif circulant		347 452	378	347 074	650 353	793 102
Charges à répartir sur plusieurs exercices	8	1 049		1 049	1 878	2 519
Écarts de conversion – Actif		121		121	131	107
Total Actif		3 328 607	151 361	3 177 246	3 449 461	3 431 456
(1) Dont à moins d'un an		519 522		519 522	532 032	532 419
(2) Dont à plus d'un an		-	-	-	-	-

**PASSIF**

	Notes à l'Annexe	2012	2011	2010
			Avant répartition	
<b>Capital</b>		<b>153 903</b>	<b>172 432</b>	<b>172 209</b>
<b>Primes d'émission, de conversion, de fusion, d'apport</b>		<b>1 254 185</b>	<b>1 469 424</b>	<b>1 467 576</b>
<b>Réserves :</b>				
Réserve légale		17 243	17 221	17 195
Autres réserves		333 484	333 484	333 484
<b>Sous-total</b>		<b>350 727</b>	<b>350 705</b>	<b>350 679</b>
<b>Report à nouveau</b>		<b>50 628</b>	<b>11 154</b>	
<b>Résultat de l'exercice</b>		<b>59 050</b>	<b>87 140</b>	<b>54 288</b>
<b>Subvention d'investissement</b>		<b>8 866</b>	<b>9 500</b>	
<b>Provisions réglementées</b>		<b>551</b>	<b>610</b>	<b>366</b>
<b>Total des fonds propres</b>	<b>9</b>	<b>1 877 910</b>	<b>2 100 965</b>	<b>2 045 118</b>
<b>Provisions pour risques</b>		<b>2 535</b>	<b>7 499</b>	<b>9 541</b>
<b>Provisions pour charges</b>		<b>7 268</b>	<b>6 627</b>	<b>4 430</b>
<b>Total des provisions pour risques et charges</b>	<b>10</b>	<b>9 803</b>	<b>14 126</b>	<b>13 971</b>
<b>Dettes financières</b>				
Emprunts obligataires convertibles				
Autres emprunts obligataires		540 000	630 000	720 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit <sup>(4)</sup>		93 902	55 038	38 024
Emprunts et dettes financières divers		573 143	562 477	538 999
<b>Sous-total</b>	<b>11</b>	<b>1 207 045</b>	<b>1 247 515</b>	<b>1 297 023</b>
<b>Avances et acomptes reçus</b>		<b>18</b>		
<b>Dettes d'exploitation et diverses</b>				
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		14 827	20 519	10 049
Dettes fiscales et sociales		56 655	56 573	47 187
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		6 454	2 754	10 344
Autres dettes		4 133	6 157	7 052
<b>Sous-total</b>	<b>11</b>	<b>82 087</b>	<b>86 003</b>	<b>74 632</b>
<b>Total des dettes <sup>(3)</sup></b>	<b>11</b>	<b>1 289 132</b>	<b>1 333 518</b>	<b>1 371 655</b>
<b>Produits constatés d'avance</b>		<b>—</b>	<b>585</b>	<b>318</b>
<b>Écarts de conversion – Passif</b>		<b>401</b>	<b>267</b>	<b>394</b>
<b>Total Passif</b>		<b>3 177 246</b>	<b>3 449 461</b>	<b>3 431 456</b>
(3) Dont à moins d'un an		865 627	790 735	733 315
Dont à plus d'un an		423 505	542 783	638 340
(4) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques		896	2 032	17

## COMPTE DE RÉSULTAT au 31 décembre 2012

	Notes à l'annexe	2012	2011	2010
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>13</b>	<b>47 530</b>	<b>43 277</b>	<b>29 939</b>
Coût des ventes		(2 772)	(11 308)	(4 408)
<b>Produit brut</b>		<b>44 758</b>	<b>31 969</b>	<b>25 531</b>
<b>Autres produits d'exploitation</b>	<b>14</b>	<b>24 449</b>	<b>25 574</b>	<b>23 783</b>
Autres consommations de l'exercice		(32 836)	(24 794)	(17 106)
Impôts, taxes et versements assimilés		(3 671)	(4 088)	(2 676)
Charges de personnel		(30 973)	(27 671)	(22 236)
Dotations aux amortissements et provisions		(7 723)	(8 273)	(3 226)
Autres charges		(328)	(319)	(374)
<b>Total des autres charges d'exploitation</b>		<b>(75 531)</b>	<b>(65 145)</b>	<b>(45 618)</b>
<b>I. Résultat d'exploitation</b>		<b>(6 324)</b>	<b>(7 602)</b>	<b>3 696</b>
Bénéfice	15	2 734	2 836	1 409
Perte				
<b>II. Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun</b>		<b>2 734</b>	<b>2 836</b>	<b>1 409</b>
Produits de participation <sup>(1)</sup>		80 162	110 708	86 161
Produits d'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		83	113	31
Autres intérêts et produits assimilés <sup>(1)</sup>		10 536	10 455	6 491
Reprises sur provisions et transferts de charges		44 010	33 023	1 723
Différences positives de change		37 809	46 484	26 046
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		282	1 044	2 475
<b>Total des produits financiers</b>		<b>172 882</b>	<b>201 827</b>	<b>122 927</b>
Dotations aux amortissements et provisions		(30 533)	(25 738)	(16 369)
Intérêts et charges assimilées <sup>(2)</sup>		(49 382)	(45 084)	(35 973)
Différences négatives de change		(38 027)	(47 102)	(26 223)
<b>Total des charges financières</b>		<b>(117 942)</b>	<b>(117 924)</b>	<b>(78 566)</b>
<b>III. Résultat financier</b>	<b>16</b>	<b>54 940</b>	<b>83 903</b>	<b>44 361</b>
<b>IV. Résultat courant avant impôts</b>		<b>51 350</b>	<b>79 137</b>	<b>49 466</b>
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		526	532	15
Produits exceptionnels sur opérations en capital		652	188	1
Reprises sur provisions exceptionnelles et transferts de charges		11 842	7 441	10 482
<b>Total des produits exceptionnels</b>		<b>13 020</b>	<b>8 161</b>	<b>10 498</b>
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		(3 745)	(1 667)	(5 140)
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		(8 684)	(45)	(5 720)
Dotations aux amortissements et provisions		(758)	(3 651)	(6 375)
<b>Total des charges exceptionnelles</b>		<b>(13 187)</b>	<b>(5 363)</b>	<b>(17 235)</b>
<b>V. Résultat exceptionnel</b>	<b>17</b>	<b>(167)</b>	<b>2 798</b>	<b>(6 737)</b>
Participation des salariés		(289)	(572)	(488)
Impôts sur les bénéfices	18	8 156	5 777	12 047
<b>Bénéfice (perte) de l'exercice</b>		<b>59 050</b>	<b>87 140</b>	<b>54 288</b>
(1) Dont produits concernant les entreprises liées		81 184	113 790	86 492
(2) Dont intérêts concernant les entreprises liées		5 546	5 811	4 215

## TABLEAUX DE FLUX DE TRÉSORERIE au 31 décembre 2012

	2 012	2 011	2 010
<b>Opérations d'exploitation</b>			
Résultat net	59 050	87 140	54 288
Opérations sans incidence sur la trésorerie liées ou non liées à l'exploitation			
+ Dotations aux amortissements et provisions (nettes)	(17 219)	(2 809)	13 231
– Plus ou moins-values de cessions	6 442	2	5 614
<b>Autofinancement</b>	<b>48 273</b>	<b>84 333</b>	<b>73 133</b>
Variations de trésorerie sur opérations d'exploitation <sup>(1)</sup>	(10 726)	30 762	(14 652)
<b>Flux nets d'exploitation</b>	<b>37 547</b>	<b>115 095</b>	<b>58 481</b>
<b>Opérations d'investissement</b>			
Acquisitions d'immobilisations			
Incorporelles et corporelles <sup>(2)</sup>	(8 907)	(4 968)	(67)
Financières <sup>(3)</sup>	(65 914)	(210 944)	(29 052)
<b>Sous-total</b>	<b>(74 821)</b>	<b>(215 912)</b>	<b>(29 119)</b>
Cessions et réductions d'immobilisations			
Incorporelles et corporelles			
Financières <sup>(4)</sup>	50 516	53 974	45 628
<b>Sous-total</b>	<b>50 516</b>	<b>53 974</b>	<b>45 628</b>
Subvention d'investissement <sup>(5)</sup>	(634)	9 500	
Variations des dettes sur immobilisations <sup>(6)</sup>	3 819	(7 709)	9 221
Variations des créances sur cessions d'immobilisations <sup>(6)</sup>	(4 489)	232	(122)
Charges à répartir		(358)	
Trésorerie des sociétés absorbées		1 042	
<b>Flux nets d'investissement</b>	<b>(25 609)</b>	<b>(159 231)</b>	<b>25 608</b>
<b>Opérations de financement</b>			
Dividendes versés	(47 643)	(43 108)	(34 432)
Augmentations des capitaux propres <sup>(7)</sup>	19 708	2 071	1 684
Réduction des capitaux propres <sup>(7)</sup>	(253 476)		
Variations de l'endettement <sup>(8)</sup>	(39 334)	(57 739)	11 738
<b>Flux nets de financement</b>	<b>(320 745)</b>	<b>(98 776)</b>	<b>(21 010)</b>
Variation de trésorerie de l'exercice	(308 807)	(142 912)	63 079
Trésorerie à l'ouverture	593 923	736 835	673 756
<b>Trésorerie à la clôture</b>	<b>285 116</b>	<b>593 923</b>	<b>736 835</b>

Les principales variations des postes du tableau des flux de trésorerie correspondent à :

(1) Exercice 2011 : la Transmission Universelle de Patrimoine de Euro RSCG SA à Havas a engendré une importante variation du BFR provenant principalement :

- du poste clients, du fait de l'augmentation de la facturation des frais de holding ;
- des dividendes encaissés par Havas SA, et préalablement provisionnés par Euro RSCG SA avant la TUP.

(2) Exercice 2012 : la Société a procédé à des travaux de rénovation dans les nouveaux locaux, principalement des agencements.

(3) Exercice 2011 :

- Souscriptions au capital de sociétés situées en France, en Italie et en Australie ;
- Ajustement du complément de prix d'une filiale située en Asie ;
- Prêts à des filiales essentiellement françaises et asiatiques.

Exercice 2012 :

- Souscriptions au capital de sociétés situées en France, dans différents pays européens, en Asie, ainsi qu'en Amérique latine ;
- Acquisition principalement d'une société située en Belgique ;
- Ajustement du complément de prix d'une filiale située en Asie ;
- Prêts à des filiales essentiellement françaises, européennes et australiennes.

(4) Exercice 2010 : Remboursement d'un prêt par l'une de nos filiales.

Exercice 2011 :

- Remboursement d'un prêt par une de nos filiales située en Grande-Bretagne ;
- Solde d'une avance entièrement provisionnée, ainsi que capitalisation d'un prêt, octroyés à des filiales françaises.

Exercice 2012 :

- Solde de participations aux Pays-Bas ainsi qu'en Uruguay. Ces titres avaient été dépréciés dans leur quasi-totalité ;
- Remboursement de prêt par nos filiales françaises et étrangères ;
- Capitalisation de prêts de deux filiales européennes.

(5) Exercice 2011 : Subvention obtenue lors de l'acquisition par le Groupe de son nouveau siège social à Puteaux.

Exercice 2012 : amortissement de la subvention obtenue en 2011, sur la durée d'utilisation des immobilisations financées par celle-ci.

(6) La variation des dettes sur immobilisations sur les 3 exercices et spécifiquement sur l'exercice 2012 pour les créances sur immobilisations sont principalement dues à l'ajustement des compléments de prix sur les titres de participations.

(7) Exercice 2012 :

- L'augmentation des capitaux propres est relative à la levée d'options de souscription d'actions ;
- La réduction des capitaux propres résulte de l'offre publique de rachat d'actions (OPRA) réalisée au cours du premier semestre 2012.

(8) Exercice 2011 :

- Émission de billets de trésorerie à hauteur de 50 millions d'euros ;
- Trésorerie mise à disposition de Havas par ses filiales membres du cash-pooling pour 17 millions d'euros.

Principales diminutions :

- Remboursement en date du 30 novembre 2011 de la première tranche de l'OBSAAR 2006 pour un montant de 90 millions d'euros ;
- Remboursement début janvier 2011 de billets de trésorerie pour 35 millions d'euros.

Exercice 2012 :

- Émission de billets de trésorerie à hauteur de 90 millions d'euros ;
- Trésorerie mise à disposition de Havas par ses filiales membres du cash-pooling pour 10 millions d'euros.

Principales diminutions :

- Remboursement en date du 30 novembre 2012 de la seconde tranche de l'OBSAAR 2006 pour un montant de 90 millions d'euros ;
- Remboursement en janvier 2012 de billets de trésorerie pour 50 millions d'euros.

## ANNEXE DES COMPTES ANNUELS arrêtés au 31 décembre 2012

Tous les chiffres exprimés dans l'annexe sont indiqués en milliers d'euros, sauf mention expresse.

### 1. Faits caractéristiques de l'exercice

En mai 2012, Havas SA a lancé une offre publique de rachat d'actions (OPRA) au prix unitaire de 4,90 euros. Concomitamment à l'OPRA, Havas SA a également initié une offre publique d'achat simplifiée (OPAS) sur les bons de souscription ou d'achat d'actions (BSAAR) 2006/2013 au prix unitaire de 0,40 euro.

Par ailleurs, Havas a rebaptisé son réseau "Euro RSCG" en "Havas Worldwide" pour souligner sa structure intégrée unique. Havas renforce ainsi sa position de groupe de communication le plus intégré, agile, entrepreneurial et totalement orienté client.

En effet, la révolution digitale a effacé les frontières entre la création, les médias et les métiers de la communication. Le "rebranding" constitue pour Havas un vecteur d'évolution vers un business modèle unique qui repose sur une structure simple, claire, agile et intégrée et qui place le digital au cœur de toutes ses activités et de toutes ses agences. Cette organisation réunit ses actifs média et création et renforce la visibilité de sa marque globale par le changement de nom de son réseau principal.

### 2. Principes, règles et méthodes comptables

Les comptes annuels sont établis et présentés suivant les principes, normes et méthodes comptables découlant du plan comptable général de 1999 conformément au règlement 99-03 du Comité de la Réglementation Comptable, ainsi qu'aux avis et recommandations ultérieurs de l'Autorité des normes comptables (ANC).

#### Comparabilité des comptes annuels

Les comptes 2012 ont été arrêtés selon les mêmes règles et principes que les comptes 2011.

#### Immobilisations incorporelles et corporelles

Les frais de dépôt et de renouvellement des marques sont comptabilisés en charges.

Les immobilisations incorporelles et corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition et amorties sur leur durée normale d'utilisation (à l'exception des marques et des fonds de commerce qui ne sont pas amortis).

Les durées d'amortissement généralement retenues sont les suivantes :

Immobilisations	Durées d'amortissement
<b>Incorporelles :</b>	
• Logiciels	1 à 4 ans
<b>Corporelles :</b>	
• Constructions sur sol d'autrui	15 ans
• Agencements liés aux constructions	10 à 15 ans
• Installations techniques, matériel et outillage	3 à 10 ans
• Autres	
- matériel informatique	3 à 5 ans
- mobilier	7 à 10 ans
- agencements	9 ans

Suite à l'installation début 2012 de la Société dans de nouveaux locaux, les durées d'amortissement ont été adaptées à la durée d'utilité des nouveaux actifs.

#### Immobilisations financières

Les titres de participation sont valorisés au coût historique d'acquisition. Les frais d'acquisition sont, conformément à l'option offerte par l'article 321-10 du plan comptable général, comptabilisés directement en charges.

Lors de l'acquisition de sociétés, des contrats prévoyant un complément de prix ("*earn-out*") sont généralement mis en place. Ceux-ci sont comptabilisés en complément du coût d'acquisition des titres avec pour contrepartie une dette sur immobilisation, dès lors que les versements sont probables et que les montants peuvent être mesurés de façon fiable. L'estimation de ces engagements est revue à chaque clôture sur la base de la formule prévue au contrat appliquée aux dernières données disponibles.

Les créances rattachées en devises sont revalorisées au taux de clôture à chaque exercice. Afin de réduire les expositions aux risques de change, des couvertures de change sont mises en place au cas par cas.

À chaque clôture, un test d'évaluation et de dépréciation est effectué :

- sur l'ensemble composé de la valeur nette comptable de certains titres de participation majorée d'une quote-part de mali affectée à ces mêmes titres en fonction de la valeur d'utilité des actifs sous-jacents ;
- sur la valeur nette comptable des autres titres de participation en fonction de leur valeur d'utilité.

Celle-ci est déterminée soit à partir de la méthode du cash flow futur actualisé, soit à partir d'un multiple du résultat net avant résultat financier et charges d'impôt corrigé de la dette nette. Une provision est comptabilisée dès lors que leur valeur d'utilité devient inférieure à leur valeur nette comptable.

#### Créances et comptes rattachés

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

#### Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement comprennent principalement, des placements à court terme très liquides et facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

#### Gestion des risques de taux et de change

Les instruments financiers utilisés par le Groupe exclusivement pour gérer son exposition aux risques de taux et de change sont négociés avec des établissements financiers de premier plan. Ces instruments comprennent notamment des swaps de taux d'intérêt et des contrats d'achats et de ventes à terme de devises.

Les instruments destinés à la couverture d'actifs ou de passifs sont enregistrés de manière symétrique et dans la même période que l'opération couverte. Le cas échéant, les positions hors couverture sont évaluées à leur valeur de marché à la clôture.

#### Frais d'émission des emprunts obligataires

Les frais d'émission comprennent principalement les honoraires des intermédiaires financiers ainsi que ceux des prestataires extérieurs encourus pour l'opération.

Les frais relatifs aux OBSAAR sont comptabilisés en charges à répartir et sont amortis en fonction des modalités de remboursement de l'emprunt.

#### Provisions pour risques et charges

Une provision est constituée lorsque Havas a une obligation juridique ou implicite résultant d'un événement passé et dont il est probable qu'elle engendrera une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques futurs dont le montant peut être estimé de façon fiable. Le montant comptabilisé en provision représente la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Les provisions concernent principalement des litiges ou des risques avec des tiers.

Les engagements en matière d'indemnité de fin de carrière sont provisionnés pour tous les collaborateurs présents au 31 décembre ayant plus de 40 ans et cinq ans d'ancienneté, conformément aux modalités stipulées dans la convention collective et figurent en "Provisions pour charges".



Havas n'a pas opté pour la comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires conformément à la recommandation n° 2003-01 du CNC du 1<sup>er</sup> avril 2003, l'information correspondante est présentée en note 10 "Provisions pour risques et charges".

Le complément par rapport à la provision comptabilisée est inclus dans les engagements hors bilan.

#### Gestion centralisée de trésorerie

Les fonds avancés par Havas aux sociétés dans le cadre de la centralisation de trésorerie sont comptabilisés en "Autres créances" tandis que les fonds qui lui sont prêtés sont enregistrés en "Emprunts et dettes financières divers".

### 3. Notes sur le bilan

#### Actif immobilisé

##### Note 1 : Immobilisations brutes

##### Variation des Immobilisations brutes

	Valeur début exercice	Augmentations	Diminutions	Valeur fin exercice
Immobilisations incorporelles	617 237	89		617 326
Immobilisations corporelles	29 048	8 818	17 595	20 271
Immobilisations financières				
• Participations	1 726 411	28 339	6 460	1 748 290
• Créances rattachées	604 202	37 484	50 111	591 575
• Autres	2 819	91	387	2 523
<b>Total immobilisations brutes</b>	<b>2 979 717</b>	<b>74 821</b>	<b>74 553</b>	<b>2 979 985</b>

##### Immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent le fonds de commerce reconnu lors de l'acquisition de RSCG, la marque Havas ainsi que le mali technique issu de la Transmission Universelle de Patrimoine d'Havas International à Havas en date du 4 décembre 2008 pour un montant de 541 millions d'euros et d'Euro RSCG SA en date du 31 mai 2011 pour 52 millions d'euros. L'augmentation des immobilisations corporelles est relative aux travaux effectués par Havas SA dans ses nouveaux locaux. La diminution concerne les immobilisations entièrement amorties de son ancien siège social situé à Suresnes.

#### Impôt sur les bénéfices

Havas, société tête de l'intégration fiscale française, enregistre en produit d'impôt sur les bénéfices les gains liés à l'intégration fiscale, qui sont calculés comme étant la différence entre l'impôt qu'elle perçoit de ses filiales bénéficiaires et celui dont elle est redevable au titre du résultat fiscal d'ensemble.

En cas de sortie de l'intégration fiscale, le Groupe n'indemnise pas les filiales de l'impôt correspondant aux déficits appréhendés par la mère. Cette dernière ne constitue donc pas de provision au titre des déficits fiscaux des filiales qu'elle utilise.

#### Consolidation

Havas est la société consolidante du Groupe Havas.

##### Immobilisations financières

##### Participations

L'essentiel de l'augmentation du poste provient de souscriptions et d'augmentations de capital de sociétés situées en France, dans différents pays européens, en Asie, ainsi qu'en Amérique latine. L'acquisition d'une nouvelle filiale en Belgique ainsi qu'à l'ajustement de complément de prix d'une filiale asiatique. Les diminutions concernent la sortie de sociétés aux Pays-Bas et en Uruguay.

##### Créances rattachées

Les flux sur créances rattachées comprennent pour l'essentiel les avances faites aux filiales, les remboursements de prêts qu'elles ont effectués en cours d'exercice et la capitalisation de prêts.

##### Note 2 : Amortissements et dépréciations des immobilisations

##### Variation des amortissements et dépréciations

	Valeur début exercice	Augmentations	Diminutions	Valeur fin exercice
Immobilisations incorporelles	5 621	4 962		10 583
Immobilisations corporelles	22 167	1 120	17 595	5 692
Immobilisations financières				
• Participations	103 696	25 209	48 529	80 376
• Créances rattachées	51 108	4 994	1 796	54 306
• Autres	26			26
<b>Total amortissements et provisions</b>	<b>182 618</b>	<b>36 285</b>	<b>67 920</b>	<b>150 983</b>

##### Dépréciation des immobilisations financières

##### Participations

Au 31 décembre 2012, la dépréciation des titres de participation s'élève à 80 376 milliers d'euros, contre 103 696 milliers d'euros au 31 décembre 2011.

Les dotations de 25 209 milliers d'euros, ainsi que les reprises de 48 530 milliers d'euros comptabilisées en 2012 résultent d'une

diminution de la valeur d'utilité de certaines de nos participations et de l'augmentation de la valeur d'utilité de certaines autres, notamment au Royaume-Uni.

##### Créances rattachées

Au 31 décembre 2012, la dépréciation des créances rattachées de 54 306 milliers d'euros concerne principalement les comptes courants avec des sociétés qui n'ont plus d'activité opérationnelle.

## Note 3 : Tableau des filiales et participations

(en milliers d'euros)	Capital social	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part de capital détenu en %	Valeur brute	Valeur nette	Prêts et avances consentis par la Société et non encore remboursés	Cautions et avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultat du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice	Siren
<b>I – Renseignements détaillés concernant les participations dont la valeur brute excède 1 % du capital de la société mère</b>											
<b>A – Filiales</b>											
<b>Sociétés françaises</b>											
LEG	98	1 158	100 %	3 218	3 218		126	23 692	1 131	1 191	440 988 343
HAVAS LIFE PARIS	307	1 053	100 %	7 131	7 131			7 745	981		334 317 950
HA POLE RESSOURCES HUMAINES SA	137	7 503	93 %	5 155	5 155			—	6		351 746 946
HAVAS SPORT ENTERTAINMENT	389	(7 808)	100 %	17 454	17 454		2 716	24 071	(2 814)		413 743 741
HAVAS 360	20 000	20 536	100 %	37 900	37 900			34 607	555		493 483 311
HAVAS MEDIA FRANCE	5 261	432	100 %	94 236	94 236		1 300	138 332	(469)	1 407	403 201 767
HAVAS PARTICIPATIONS	6 247	861	100 %	6 247	6 247			—	431		487 596 264
BETC	11 919	20 420	100 %	23 894	23 894		475	151 146	7 318	7 628	428 688 485
BETC DIGITAL	9 891	1 818	100 %	8 211	8 211			19 721	1 568	791	493 477 574
HAVAS WORLDWIDE PARIS	139	6 401	99 %	29 677	26 108			76 429	2 706	2 698	349 208 447
W & CIE SA	124	4 842	59 %	7 873	7 873	748		26 082	(2 949)	842	414 344 770
HAVAS DIGITAL MEDIA	40	2 117	100 %	38 000	38 000			5 847	76		431 607 670
OPCI DE LA SEINE ET DE L'OURCQ	128 346	(268)	99 %	133 500	133 500	24 012			(234)		534 896 204
H4B ALL BLACKS	111	59	100 %	2 496	1 239			1 143	48		
H	1 532	26 109	100 %	36 996	36 996			49 101	2 183	1 494	421 788 647
				<b>451 988</b>	<b>447 162</b>	<b>24 760</b>	<b>4 617</b>			<b>16 051</b>	
<b>Sociétés étrangères</b>											
HAVAS MANAGEMENT ESPAÑA	12 570	197 964	100 %	271 172	271 172	232 386		51 324	5 785		
HAVAS WORLWIDE MIDDLE EAST	1 326	913	50 %	7 210	7 210		1 702	8 278	2 257	2 110	
HAVAS WORLDWIDE SOUTH PACIFIC PTY LTD	17 600	(3 756)	100 %	19 265	19 265	10 488		—	880		
HAVAS WW SINGAPOUR	1 311	(827)	100 %	4 473	4 473		1 130	6 440	(584)		
HAVAS WORLDWIDE TAIWAN	313	650	97 %	5 594	5 594		1 695	13 722	389	289	
HAVAS WORLDWIDE HONG KONG	12 897	(4 106)	100 %	13 796	13 796		10 243	23 356	(631)		
PORDA INTERNATIONAL (FINANCE) P, R, COMPANY LTD	489	1 354	51 %	3 684	3 684			6 110	756	972	
HAVAS WORLDWIDE KUALA LUMPUR	2 746	(3 374)	94 %	1 906	1 773		1 251	3 901	98		
HAVAS WORLWIDE BRUSSELS	4 670	2 353	100 %	11 549	11 549			23 909	(609)	698	
HAVAS WORLDWIDE NETHERLANDS	54	2 844	100 %	18 012	18 012			—	(399)		
HAVAS WORLDWIDE MILAN SRL	437	2 579	80 %	9 048	9 048			15 155	1 457		
PROVIDENCE ITALY SRL	10	208	100 %	1 846	0			1 853	2		
MPG ITALIE SRL	10	611	100 %	3 812	3 812		716	92 054	488		
HAVAS LIFE ITALY	256	(566)	100 %	4 796	0	14		2 065	(1 566)		
HAVAS WORLDWIDE ISTANBUL	76	467	89 %	2 387	2 387			1 974	227		
HAVAS WORLDWIDE COPENHAGEN	201	664	100 %	15 958	3 160			3 155	47	67	
HAVAS WORLDWIDE HELSINKI	60	(318)	100 %	13 826	0	343		1 796	(360)		
EURO RSCG ISRAEL LTD	43	(1 361)	51 %	4 441	95	770	810	736	(1 073)		

(en milliers d'euros)	Capital social	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part de capital détenu en %	Valeur brute	Valeur nette	Prêts et avances consentis par la Société et non encore remboursés	Cautions et avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultat du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice	Siren
HAVAS WORLDWIDE MEXICO SA DE CV	112	(13)	100 %	3 223	3 223			2 648	(445)		
HAVAS WORLDWIDE VALE SA DE CV	982	4 306	73 %	16 462	11 502			2 850	293		
LSSI LATIN SERVICES SUPPORT INTEGRATION SA DE CV	3	307	100 %	2 252	2			-	124	184	
VICEVERSA EURO RSCG S.A.	471	(370)	96 %	3 614	2 003			746	(110)	130	
HAVAS WORLDWIDE PUERTO RICO	908	(3 655)	100 %	14 295	0			7 924	(185)		
HAVAS WORLDWIDE SAO PAULO	8 611	4 651	100 %	9 849	9 849			138 393	4 605	2 405	
HAVAS MEDIA PERU SAC	829	2 052	100 %	2 005	2 005			18 586	1 454	805	
FUEL PUBLICIDADE LIMITADA	4 857	(2 291)	100 %	4 461	4 461			-	50		
HAVAS WORLDWIDE WIEN GMBH	76	(301)	92 %	8 449	2 244	653		2 684	(1 116)		
HAVAS HOLDING DEUTSCHLAND GMBH	1 561	26 964	100 %	24 321	24 321	7 027	5 500	0	1 964	6 915	
HHP SPZO. O	1 497	2 939	100 %	20 410	20 410		232	1 849	1 649	1 538	
HAVAS PR DUSSELDORF GMBH	716	12 647	100 %	16 666	16 666			968	987		
BOONDOGLE	103	998	60 %	10 086	10 086			7 721	122		
INSIGHT	17	393	100 %	1 702	562			213	32		
MPG INDIA	1 747	(1 577)	97 %	2 847	0		2 917	73 571	(163)		
HAVAS WORLDWIDE JAPAN KABUSHIKI KAISHA	880	(881)	100 %	1 555	1 555		2 487	15 604	346		
HAVAS UK LIMITED	279 043	270 826	100 %	603 083	603 083	252 949	36 387	-	50 121	17 409	
				<b>1 158 055</b>	<b>1 087 002</b>	<b>504 630</b>	<b>65 070</b>			<b>33 522</b>	

**B – Participations****Sociétés étrangères**

HAVAS HOLDING LIMITED	509 114	(334)	23 %	119 206	119 206			-	46 583		
HAVAS WORLDWIDE AG	249	1 926	42 %	3 403	3 403			15 614	1 283	572	
				<b>122 609</b>	<b>122 609</b>	<b>0</b>	<b>0</b>			<b>572</b>	

**II – Renseignements globaux concernant les autres filiales et participations****A – Filiales**

<b>Sociétés françaises</b>				<b>3 688</b>	<b>3 422</b>	<b>3 590</b>				<b>6 947</b>	
<b>Sociétés étrangères</b>				<b>9 314</b>	<b>7 380</b>	<b>35 247</b>	<b>34 987</b>			<b>507</b>	

**B – Participations**

<b>Sociétés françaises</b>				<b>219</b>	<b>219</b>	<b>20</b>				<b>43</b>	
<b>Sociétés étrangères</b>				<b>2 417</b>	<b>121</b>	<b>542</b>	<b>3 812</b>			<b>3</b>	

**III – Renseignements globaux sur la totalité des titres, c'est-à-dire I + II**

<b>Filiales françaises</b>				<b>455 676</b>	<b>450 584</b>	<b>28 350</b>	<b>4 617</b>			<b>22 998</b>	
<b>Filiales étrangères</b>				<b>1 167 369</b>	<b>1 094 382</b>	<b>539 877</b>	<b>100 057</b>			<b>34 029</b>	
<b>Participations dans les sociétés françaises</b>				<b>219</b>	<b>219</b>	<b>20</b>	<b>0</b>			<b>43</b>	
<b>Participations dans les sociétés étrangères</b>				<b>125 026</b>	<b>122 730</b>	<b>542</b>	<b>3 812</b>			<b>575</b>	
<b>Totaux</b>				<b>1 748 290</b>	<b>1 667 915</b>	<b>568 789</b>	<b>108 486</b>			<b>57 645</b>	

**Note 4 : Échéances des immobilisations financières au 31 décembre 2012**

	Montant brut	À 1 an au plus	À plus de 1 an
Créances rattachées à des participations	591 575	519 363	72 212
Prêts	1 783	159	1 624
Autres Immobilisations financières	740		740
<b>Total</b>	<b>594 098</b>	<b>519 522</b>	<b>74 576</b>

**Actif circulant****Note 5 : Échéances des créances au 31 décembre 2012**

	Montant brut	À 1 an au plus	À plus de 1 an	Dont produits à recevoir
Créances clients et comptes rattachés	21 249	21 249		440
Autres créances d'exploitation	2 638	2 638		1 260
Créances diverses	36 602	36 602		3 308
<b>Total</b>	<b>60 489</b>	<b>60 489</b>	<b>0</b>	<b>5 008</b>

Le poste "Créances diverses" comprend principalement les fonds prêtés par Havas à ses filiales dans le cadre de la centralisation de la trésorerie pour 24 131 milliers d'euros.

**Note 6 : Valeurs mobilières de placement**

Le poste "Valeurs mobilières de placement" comprend notamment 5 518 milliers d'euros de SICAV monétaires.

**Note 7 : Disponibilités**

Les disponibilités sont constituées de dépôts à vue pour 165 800 milliers d'euros essentiellement sur des comptes courants rémunérés et des dépôts à terme d'un montant total de 113 083 milliers d'euros, auprès

de banques de premier rang. Les dépôts à terme dont la durée initiale est supérieure à 3 mois sont assortis d'une option de sortie à tout moment sans risque de perte de capital, et sans pénalité en cas de sortie au terme d'un trimestre. En cas de sortie anticipée, le taux de rendement obtenu serait identique à celui du trimestre précédent.

**Note 8 : Charges à répartir sur plusieurs exercices**

Les charges à répartir sur plusieurs exercices comprennent principalement les frais liés à l'émission de l'OBSAAR 2006/2013 pour 130 milliers d'euros et à l'émission de l'OBSAAR 2008/2015 pour 274 milliers d'euros, ainsi que la prime de remboursement des obligations relatives à l'emprunt obligataire émis en novembre 2009 pour 385 milliers d'euros.

**Passif****Note 9 : Variation des capitaux propres**

	Montants début exercice	Affectation résultat 2011	Augmentation de capital	Dividendes	Autres	Montants fin exercice
Capital	172 432		2 163		(20 692)	153 903
Prime d'émission	868 202		17 545		(232 784)	652 963
Prime de conversion	275 064					275 064
Prime de fusion, d'apport	326 158					326 158
Réserve légale	17 221	22				17 243
Autres réserves	333 484					333 484
Report à nouveau	11 154	87 118		(47 644)		50 628
Résultat	87 140	(87 140)			59 050	59 050
Subvention d'investissement	9 500				(634)	8 866
Provisions réglementées	610				(59)	551
<b>Total capitaux propres</b>	<b>2 100 965</b>	<b>0</b>	<b>19 708</b>	<b>(47 644)</b>	<b>(195 119)</b>	<b>1 877 910</b>

Au 31 décembre 2012, le capital est constitué de 384 756 927 actions de 0,40 euros.

- Les augmentations de capital résultent de levées de 5 406 518 options de souscription.
- En mai 2012, Havas SA a lancé une offre publique de rachat d'actions (OPRA) au prix unitaire de 4,90 euros. Le 19 juin 2012, 51 729 602 actions, soit 12 % du capital au 1<sup>er</sup> janvier 2012, ont été rachetées, puis annulées.
- Concomitamment à l'OPRA, Havas SA a initié une offre publique d'achat simplifiée (OPAS) sur les bons de souscription ou d'achat d'actions (BSAAR) 2006/2013 au prix unitaire de 0,40 euro. 32 663 372 BSAAR ont été apportés à l'offre, puis annulés.
- Le dividende net de 0,11 euro par action mis en paiement le 18 mai 2012 pour 47 644 milliers d'euros a été imputé sur le poste "Résultat".

Au 31 décembre 2012, le nombre d'actions Havas qui pourraient potentiellement être créées est le suivant :

	Période	Nombre	Prix unitaire de souscription en euros	Nombre potentiel d'actions à émettre
Options de souscription d'action	de 2012 à 2015	18 370 568	de 2,30 à 4,22	18 370 568
BSAAR 2006	du 01/12/2010 au 01/12/2013	3 362 344	NA	3 463 214
BSAAR 2008	du 08/02/2012 au 08/02/2019	12 973 965	NA	13 363 184
<b>Total actions potentielles</b>				<b>35 196 966</b>

Havas SA a bénéficié d'une subvention d'investissement d'un montant de 9 500 milliers d'euros lors de l'acquisition de son nouveau siège social à Puteaux. Cette subvention est amortie sur la durée d'utilité des immobilisations qu'elle a financées. La dotation pour l'exercice 2012 est de 634 milliers d'euros.

#### Note 10 : Variation des provisions pour risques et charges

Situations et mouvements	Diminutions, reprises				Montant fin d'exercice
	Montant début d'exercice	Augmentations dotations de l'exercice	Montants utilisés au cours de l'exercice	Montants non utilisés repris au cours de l'exercice	
Rubriques					
Provisions pour risques :					
• Provision pour pertes de change	131	120	131		120
• Autres provisions pour risques	7 368	380	4 625	708	2 415
Sous-total	7 499	500	4 756	708	2 535
Provisions pour charges :					
• Provision pour indemnités de fin de carrière	6 627	1 021	380		7 268
Sous-total	6 627	1 021	380	0	7 268
Total général	14 126	1 521	5 136	708	9 803

#### Provisions pour risques

Les provisions sont liées principalement aux contentieux résiduels avec des salariés, à des coûts liés aux réorganisations internes ainsi qu'à un risque relatif au contrôle fiscal portant sur les exercices 2008 à 2010 de Havas SA. Suite à ce dernier, l'administration a notifié un rehaussement de l'assiette des rémunérations soumises à la taxe sur les salaires. La provision pour risque et charges de 645 milliers d'euros constatée au 31 décembre 2011 a été complétée d'un montant de 260 milliers d'euros en 2012.

#### Provisions pour charges

Les engagements en matière d'indemnité de fin de carrière sont entièrement provisionnés pour tous les collaborateurs présents au 31 décembre ayant plus de 40 ans et cinq ans d'ancienneté, conformément aux

modalités stipulées dans la convention collective de la publicité, sans prise en compte d'hypothèses actuarielles, ce qui représente un montant de 7 268 milliers d'euros au 31 décembre 2012 figurant en "Provisions pour charges". Une dotation de 1 022 milliers d'euros et une reprise de 380 milliers d'euros ont été comptabilisées au cours de l'exercice 2012.

Le montant des engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi de type mutuelle, établi selon la recommandation CNC n° 2003-R.01, fait l'objet d'une évaluation par un actuair indépendant d'après la méthode des unités de crédits projetés sur une base individuelle pour l'ensemble des salariés et en tenant compte d'hypothèses de taux de turn-over, de taux d'augmentation de salaire. Selon cette méthode, la provision aurait été de 10 840 milliers d'euros. Le complément par rapport à la provision comptabilisée soit 3 572 milliers d'euros est inclus dans les engagements hors bilan.

#### Note 11 : Dettes

##### Dettes financières

##### Variation des dettes financières

	Montant début d'exercice	Augmentations	Diminutions	Montant fin d'exercice
Autres emprunts obligataires	—			—
• OBSAAR	280 000		90 000	190 000
• Emprunt obligataire 11/2009	350 000			350 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	55 038	93 893	55 029	93 902
Emprunts et dettes financières divers	562 477	11 335	669	573 143
<b>Total dettes financières</b>	<b>1 247 515</b>	<b>105 228</b>	<b>145 698</b>	<b>1 207 045</b>

## OBSAAR

Le tableau suivant récapitule les caractéristiques de deux lignes d'obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) émises en février 2008 et décembre 2006 :

Caractéristiques	OBSAAR février 2008	OBSAAR décembre 2006
Code ISIN des BSAAR		FR0010355644
Montant total de l'emprunt	100 millions d'euros	270 millions d'euros
	10 000 obligations nominatives, cessibles avec consentement de Havas. Chaque obligation comporte 1 500 BSAAR immédiatement détachables.	27 000 obligations nominatives, cessibles par multiple de 6, avec consentement de Havas. Chaque obligation comporte 1 555 BSAAR immédiatement détachables.
Nombre d'obligations ou de bons émis		
Prix d'émission	10 000 € au pair	10 000 € au pair
Date de jouissance	8 février 2008	1 <sup>er</sup> décembre 2006
Durée totale	7 ans	7 ans
Taux d'intérêt	Euribor 3 mois + 0,06 % l'an, intérêts versés trimestriellement.	Euribor 3 mois – 0,02 % l'an, intérêts versés trimestriellement.
	Les obligations sont amorties par tranches égales ou sensiblement égales les 8 février 2013, 2014, et 2015 par remboursement au pair <sup>(2) (3)</sup> .	Les obligations sont amorties par tranches égales ou sensiblement égales les 1 <sup>er</sup> décembre 2011, 2012, et 2013 par remboursement au pair <sup>(1) (2)</sup> .
Échéance		
Nombre d'obligations en circulation au 31/12/11	10 000	18 000
Mouvements en 2012	0	(9 000)
Nombre d'obligations en circulation au 31/12/12	10 000	9 000

(1) Havas pourra, à toute "Date de paiement d'intérêts" à l'exception du 1<sup>er</sup> décembre 2013, procéder au remboursement anticipé de tout ou partie des obligations restant en circulation au pair soit 10 000 euros par obligation, majoré du montant des intérêts courus.

(2) En cas de changement de contrôle d'Havas, Havas devra rembourser la totalité des obligations restant en circulation au pair, majoré du montant des intérêts courus.

(3) Havas pourra, à toute "Date de paiement d'intérêts" à l'exception des 8 février 2013 et 2014, procéder au remboursement anticipé de tout ou partie des obligations restant en circulation au pair soit 10 000 euros par obligation, majoré du montant des intérêts courus.

Havas a émis en décembre 2006 un emprunt réservé à Banque Fédérative du Crédit Mutuel, Natixis (anciennement Natexis Banques Populaires) et HSBC France, représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) d'un montant de 270,0 millions d'euros avec suppression d'un droit préférentiel de souscription en vue de l'admission sur le marché Eurolist d'Euronext Paris de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) à compter du 1<sup>er</sup> décembre 2010. Les réservataires de l'émission d'OBSAAR ont cédé, début 2007, les BSAAR à des cadres et mandataires sociaux du Groupe Havas.

L'emprunt a été souscrit en totalité par les banques suivantes :

- CM-CIC pour 12 500 obligations pour un montant de 125,0 millions d'euros ;
- Natixis pour 12 500 obligations pour un montant de 125,0 millions d'euros ; et
- HSBC pour 2 000 obligations pour un montant de 20,0 millions d'euros.

Le produit net de l'émission s'élevait à 267,6 millions d'euros.

Compte tenu du remboursement de la première tranche le 1<sup>er</sup> décembre 2011 et de la deuxième tranche le 1<sup>er</sup> décembre 2012, la dette financière au bilan représentant l'OBSAAR 2006 s'élève à 90 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Le 8 février 2008, Havas a émis un autre emprunt réservé à Banque Fédérative du Crédit Mutuel, Natixis, CACIB, BNP Paribas et Société Générale représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) d'un montant de 100,0 millions d'euros avec suppression d'un droit préférentiel de souscription en vue de l'admission sur le marché d'Euronext Paris de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) à compter du 8 février 2012. Les réservataires de l'émission d'OBSAAR ont cédé la totalité des BSAAR à des cadres et mandataires sociaux du Groupe Havas au prix unitaire de 0,34 euro, le prix d'exercice étant de 3,85 euros.

L'emprunt a été souscrit en totalité par les banques suivantes :

- Banque Fédérative du Crédit Mutuel pour 2 500 obligations pour un montant de 25,0 millions d'euros ;
- Natixis pour 2 500 obligations pour un montant de 25,0 millions d'euros ;
- CACIB pour 2 000 obligations pour un montant de 20,0 millions d'euros ;

- BNP Paribas pour 1 500 obligations pour un montant de 15,0 millions d'euros ; et
- Société Générale pour 1 500 obligations pour un montant de 15,0 millions d'euros.

Le produit net de l'émission s'élevait à 98,5 millions d'euros.

Suite au succès de l'offre publique de rachat d'actions (OPRA) initiée par Havas SA en mai 2012 au prix unitaire de 4,90 euros, 51 729 602 actions, soit 12 % du capital au 1<sup>er</sup> janvier 2012, ont été rachetées le 19 juin 2012, puis annulées. Il en résulte qu'un BSAAR 2006 ou un BSAAR 2008 donne droit à souscrire ou acquérir 1,03 action nouvelle ou existante Havas SA.

Dans le cadre de ces deux lignes d'OBSAAR, Havas s'est engagé à respecter les ratios ci-dessous à chaque clôture annuelle comme suit :

Ratios financiers (Covenants)	
EBITDA Ajusté / Charge Financière Nette	> 3,5 : 1
Dette Financière Nette Ajustée / EBITDA Ajusté	< 3,0 : 1

Ces ratios ont été respectés en 2012.

Les termes employés sont définis de la façon suivante :

- "EBITDA ajusté" désigne, sur la base des comptes consolidés de Havas, au 31 décembre de chaque année, le résultat opérationnel courant auquel s'ajoutent les dotations aux amortissements et dépréciations d'immobilisations corporelles et incorporelles, ainsi que les charges de personnel liées aux plans de stock-options ou autres charges de personnel au sens de la norme IFRS 2 ;
- "Charge Financière Nette" désigne, sur la base des comptes consolidés de Havas, au 31 décembre de chaque année, le total du montant des frais financiers diminué du montant des produits financiers, et à l'exclusion de l'impact net des provisions sur actifs financiers ainsi que d'éventuelles charges financières liées au rachat ou à la restructuration des lignes d'obligations convertibles ;
- "Dette Financière Nette Ajustée" désigne, à une date donnée et sur la base des comptes consolidés de Havas, les emprunts obligataires et autres emprunts et dettes financières (à l'exclusion des emprunts obligataires remboursables obligatoirement en actions) diminués de la trésorerie et équivalents de trésorerie tel qu'il ressort des états financiers consolidés de Havas établis selon les normes IFRS.

*Autres emprunts obligataires*

Le 4 novembre 2009, Havas a émis un emprunt obligataire de 350,0 millions d'euros lui permettant de diversifier ses sources de financement, d'allonger la durée moyenne de son endettement et de se doter des moyens de poursuivre sa croissance. Les caractéristiques de cet emprunt sont comme suit :

Caractéristiques	Emprunt obligataire 4 novembre 2009 / 4 novembre 2014
Cotation	Bourse de Luxembourg
Code ISIN	FR0010820217
Montant total de l'emprunt	350 millions d'euros
Nombre d'obligations ou de bons émis	7 000 obligations au porteur dématérialisées d'une valeur nominale de 50 000 € chacune
Prix d'émission	99,702 % soit 349,0 millions d'euros au total
Prix de remboursement <sup>(1)</sup>	Valeur nominale
Date de jouissance	4 novembre 2009
Durée totale	5 ans
Taux d'intérêt	5,5 % l'an, intérêts versés annuellement à terme échu le 4 novembre de chaque année.
Échéance	Remboursement <i>in fine</i> le 4 novembre 2014
Nombre d'obligations émises en 2009	7 000
Nombre d'obligations en circulation au 31/12/12	7 000

(1) Existence d'une clause de remboursement anticipé en cas de changement de contrôle de Havas.

Le produit net de l'émission s'élevait à 347 207 milliers d'euros.

Concomitamment, un swap de taux d'intérêt a été mis en place pour rendre variable le taux fixe de 5,50 % en Euribor 3 mois + 3,433 % sur trois ans, et qui est arrivé à échéance le 5 novembre 2012.

*Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit*

Au premier semestre 2009, Havas a mis en place un programme d'émission de billets de trésorerie portant sur un montant maximum de 300 millions d'euros. Le montant total des billets émis s'élève à 90 millions d'euros au 31 décembre 2012. Ils arriveront à échéance en février 2013. Outre les billets de trésorerie, ce poste comprend également les intérêts courus sur l'emprunt obligataire de 3 006 milliers d'euros et des découverts bancaires pour 896 milliers d'euros.

*Lignes de crédit bilatérales*

Au 31 décembre 2012, Havas SA dispose de lignes de crédit bilatérales confirmées auprès de sept banques de premier rang pour un montant total de 376 millions d'euros, utilisables jusqu'en décembre 2013 pour 100 millions d'euros et jusqu'au 30 septembre 2016 pour 276 millions d'euros.

*Emprunts et dettes financières divers*

Les "Emprunts et dettes financières divers" sont principalement constitués des fonds prêtés à Havas par ses filiales dans le cadre du cash pooling pour 571 millions d'euros.

*Échéances des dettes financières*

	Montants au bilan	Montants à moins de 1 an	Montants à moins de 5 ans	Montants à plus de 5 ans	Dont charges à payer
Autres emprunts obligataires	540 000	123 333	416 667	0	
Emprunts et dettes auprès des établissements ct	93 902	93 902			3 007
Emprunts et dettes financières divers	573 143	571 713	1 430		614
<b>Total dettes</b>	<b>1 207 045</b>	<b>788 948</b>	<b>418 097</b>	<b>0</b>	<b>3 621</b>

*Dettes d'exploitation et diverses**Litiges fiscaux**1. Précompte*

En 2003, Havas a réclamé par voie judiciaire le remboursement du précompte mobilier acquitté par la Société entre 2000 et 2002 sur la redistribution de dividendes de source européenne.

Dans le cadre de ce contentieux opposant Havas à l'État français, les tribunaux administratifs ont prononcé en 2008 la restitution d'un montant de 33 540 milliers d'euros à Havas, montant équivalent au précompte mobilier payé au titre des années 2000 à 2002, majoré de 8 545 milliers d'euros d'intérêts moratoires dus par le Trésor Public.

L'État français ayant fait appel des jugements des tribunaux précités, les sommes perçues ont été inscrites au passif du bilan, sans effet sur le résultat ni sur les capitaux propres.

Par deux décisions du 10 décembre 2012 sur deux affaires similaires à celle de Havas SA, le Conseil d'État a confirmé sa position de principe, qui est à l'origine du contentieux engagé par cette dernière. Le 10 janvier 2013, la cour administrative d'appel a adressé un courrier à Havas lui demandant de produire dans un délai d'un mois ses observations suite à ces deux décisions.

Un mémoire complémentaire a donc été adressé le 6 février 2013 à la cour administrative d'appel de Versailles.



## 2. Contrôles fiscaux

### Contrôles fiscaux Havas et Havas international portant sur les exercices 2002 à 2005

Suite aux contrôles fiscaux, l'administration a notifié des rectifications de résultats à l'encontre des sociétés Havas et Havas International pour les exercices 2002 à 2005, visant ainsi à réduire le déficit fiscal d'ensemble du Groupe d'environ 500 millions d'euros.

Havas a contesté la totalité des redressements proposés par l'administration pour elle-même et pour Havas International, Havas venant aux droits et obligations de cette dernière, suite à la Transmission Universelle de Patrimoine d'Havas International à Havas le 4 décembre 2008 en introduisant en février 2010 un recours contentieux à l'encontre de l'administration. Cette dernière l'a rejetée en juillet 2010.

En septembre 2010, Havas a saisi le tribunal administratif de Montreuil afin d'obtenir l'annulation de la décision de rejet de l'administration.

Le tribunal administratif de Montreuil a rendu un premier jugement en date du 29 mars 2012, ordonnant la réalisation d'une expertise dans

l'instance introduite par la société Havas SA. Un expert indépendant a été désigné en date du 5 juin 2012 et notifié par le tribunal à la société Havas ainsi qu'à la Direction des Vérifications Nationales et Internationales (DVNI). Le 27 décembre 2012, l'expert a rendu son rapport d'expertise au juge. Ces redressements ne portant que sur des reports déficitaires aucune provision pour risque n'est constatée dans les comptes de Havas SA.

### Contrôle fiscal Havas portant sur les exercices 2008 à 2010

Suite au contrôle fiscal portant sur les exercices 2008 à 2010 de Havas SA, l'administration a notifié un rehaussement de l'assiette des rémunérations soumises à la taxe sur les salaires. Une provision pour risques et charges de 645 milliers d'euros avait été constituée dans les comptes de Havas SA au 31/12/2011.

Par lettre datée du 14 septembre 2012 la société Havas a formulé ses observations suite à la proposition de rectification adressée par la Direction des Vérifications Nationales et Internationales (DVNI). Par courrier en date du 11 février 2013, la DVI confirme le maintien de ses redressements.

Un complément de provision pour l'exercice 2012 au titre de la taxe sur les salaires d'un montant de 260 milliers d'euros a été constaté dans les comptes de Havas SA.

### Échéances des dettes d'exploitation et diverses

	Montants au bilan	Montants à moins de 1 an	Montants à moins de 5 ans	Montants à plus de 5 ans	Dont charges à payer
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	14 827	14 827			9 370
Dettes fiscales et sociales	56 655	56 655			14 366
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	6 454	1 045	5 409		
Autres dettes	4 132	4 133			1 708
<b>Total dettes</b>	<b>82 069</b>	<b>76 660</b>	<b>5 409</b>	<b>0</b>	<b>25 444</b>

### Note 12 : Exposition aux risques de marché

Des opérations peuvent être effectuées sur les marchés dans le but de gérer et de réduire les expositions aux risques de change et de taux.

Un swap de taux a été mis en place sur toute la durée de l'OBSAAR 2006, rendant la dette d'un taux variable à un taux fixe synthétique de 3,803 %.

Un autre swap de taux avait été mis en place pour une durée de trois ans dans le cadre de l'émission de l'emprunt obligataire de 350 millions d'euros en 2009, rendant la dette d'un taux fixe de 5,5 % à un taux variable indexé sur l'Euribor 3 mois + 3,433 %. Ce swap est arrivé à son terme début novembre 2012.

Des couvertures de change ont été mises en place sur des avances en devises consenties à des filiales et sur des dettes financières auprès de nos holdings étrangères dans le cadre de la centralisation de trésorerie.

## 4. Notes sur le compte de résultat

### Note 13 : Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires en 2012 est constitué essentiellement par les facturations de prestations de services aux filiales et de redevances de marques.

### Note 14 : Autres produits d'exploitation

Les "Autres produits d'exploitation" comprennent principalement des loyers et des charges locatives facturés pour 12 906 milliers d'euros, ainsi que des frais refacturés à des filiales pour un montant de 9 705 milliers d'euros.

### Note 15 : Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun

Ce poste comprend les quotes-parts de résultat des Sociétés en Nom Collectif.

### Note 16 : Résultat financier

Le résultat financier bénéficiaire de 54 940 milliers d'euros se décompose de la façon suivante :

	Charges	Produits
Dividendes		54 911
Revenus des créances rattachées		25 251
<b>Produits de participation</b>		<b>80 162</b>
<b>Produits d'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé</b>		<b>83</b>
Emprunt obligataire	(19 250)	3 386
Billets de trésorerie	(925)	4 626
Intérêts de cash-pooling	(5 545)	1 057
OBSAAR intérêts et swap	(7 541)	
Pertes sur créances rattachées	(0)	
Intérêts bancaires		1 467
Annulation de BSAAR	(13 125)	
Commissions de non-utilisations	(1 188)	
Intérêts Dentsu	(1 717)	
Divers	(91)	
<b>Autres intérêts, charges et produits assimilés</b>	<b>(49 382)</b>	<b>10 536</b>
Dépréciations des titres de participations	(25 209)	42 082
Dépréciations des créances rattachées	(4 995)	1 796
Divers	(329)	132
<b>Dotations, reprises aux amortissements et provisions, transferts de charges</b>	<b>(30 533)</b>	<b>44 010</b>
<b>Différences de change (produits et charges)</b>	<b>(38 027)</b>	<b>37 809</b>
<b>Produits et charges nets sur cessions de valeurs mobilières de placement</b>		<b>282</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>(117 942)</b>	<b>172 882</b>

**Note 17 : Résultat exceptionnel**

Le résultat exceptionnel déficitaire de 167 milliers d'euros comprend principalement :

- des coûts liés à des risques commerciaux ;
- des reprises de provisions constituées au titre du déménagement.

**Note 18 : Impôt sur les bénéfices**

Ce poste comprend principalement le produit d'impôt de l'intégration fiscale de l'exercice 2012 pour un montant de 12 427 milliers d'euros, ainsi que l'impôt société due par le Groupe pour un montant de 3 766 milliers d'euros en application de la loi de finances rectificative pour l'exercice 2012.

**5. Autres informations****Note 19 : Éléments concernant les entreprises liées**

Postes	Montants
Participations <sup>(1)</sup>	1 667 691
Créances rattachées à des participations <sup>(1)</sup>	537 249
Créances clients et comptes rattachés	20 277
Autres créances d'exploitation	7
Créances diverses	30 337
Emprunts et dettes financières divers	571 623
Avances et acomptes reçus	18
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 584
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	5 402
Autres dettes	1 347
Produits de participation	80 127
Autres produits financiers	1 057
Charges financières	5 546

(1) Montants nets.

Il n'y a pas d'opérations significatives avec les parties liées. Aucune transaction avec ces dernières n'a été conclue à des conditions anormales de marché.

**Note 20 : Accroissements et allègements de la dette future d'impôt**

Cette note récapitule les différences temporaires et déficits reportables existant au 31 décembre 2011 et au 31 décembre 2012, en base et en montant d'impôt :

	Base ouverture	Impôts différés liés à l'ouverture	Base clôture	Impôts différés liés à la clôture	Variations de la base	Variations des impôts différés
<b>Allègements</b>						
<b>Allègements - HAVAS SA seul</b>						
• Provision participation des salariés	572	197	289	100	(283)	(97)
• Provision indemnité fin carrière	6 627	2 282	7 268	2 502	641	220
• Écarts de conversion	(2 337)	(805)	2 723	938	5 060	1 743
• Autres provisions non immédiatement déductibles	25 713	8 853	17 664	6 082	(8 049)	(2 771)
• Autres réintégrations temporaires	0	0		0	0	0
<b>Allègements – groupe fiscal</b>						
• Défis reportables à court-terme	1 124 927	387 312	1 111 772	382 783	(13 155)	(4 529)
<b>Accroissements</b>						
• Déduction des produits dont la taxation est différée						
<b>Totaux</b>	<b>1 155 502</b>	<b>397 839</b>	<b>1 139 716</b>	<b>392 405</b>	<b>(15 786)</b>	<b>(5 434)</b>

Le taux d'impôt société retenu est de 34,43 %. Il correspond au taux normal de 33,33 %, majoré de la contribution sociale de 3,3 %.

**Note 21 : Obligations contractuelles et engagements hors bilan****Engagements donnés***Ventilation des engagements hors bilan par échéance*

(en milliers d'euros)		Moins de 1 an	Plus de 1 an moins de 5 ans	Plus de 5 ans
Contrats de location simple	14 389	1 727	7 514	5 148
Rachats de minoritaires <sup>(1)</sup>	19 314	606	10 897	7 811
Engagements pour retraite (note 10)	3 572			3 572
Ligne de crédit MT/LT non utilisée <sup>(2)</sup>	376 000	100 000	276 000	
Montant des découverts autorisés non utilisés	76 218	76 218		
<b>Total engagements hors bilan</b>	<b>489 493</b>	<b>178 551</b>	<b>294 411</b>	<b>16 531</b>

(1) La Société a conclu avec des actionnaires externes de sociétés consolidées des accords pour le rachat à terme de leur participation à des conditions de marché (contrats de "buy out"). Suite à la transmission universelle du patrimoine de Havas International à Havas, la Société se substitue aux obligations en matière d'engagement de "buy out" de Havas International.

(2) Au 31 décembre 2012, Havas SA dispose de lignes de crédit bilatérales confirmées auprès de sept banques de premier rang pour un montant total de 376 millions d'euros, utilisables, jusqu'en décembre 2013 pour 100 millions d'euros et jusqu'au 30 septembre 2016 pour 276 millions d'euros.

*Garanties, cautions, sûretés réelles*

(en milliers d'euros)		Moins 1 an	Plus de 1 an moins de 5 ans	Plus de 5 ans
Cautions de loyers pour le compte de filiales	28 607	1 160	11 629	15 818
Lignes de crédit non utilisées	197 590	134 087	0	63 503
Garanties fiscales	1 130			1 130
Autres garanties données à des établissements de crédit	8 728	8 728		
Achats d'espaces publicitaires	26 418	18 011	2 358	6 048
Divers <sup>(1)</sup>	21 434	601	0	20 833
<b>Total engagements donnés pour les filiales</b>	<b>283 908</b>	<b>162 587</b>	<b>13 987</b>	<b>107 332</b>

(1) Havas a garanti le déficit de financement évalué à 20 833 milliers d'euros existant sur deux fonds de pension relatifs à deux sous-groupes anglais.

*Lettres de confort*

(en milliers d'euros)		Moins 1 an	Plus de 1 an moins de 5 ans	Plus de 5 ans
Centralisation de trésorerie <sup>(1)</sup>	49 876			49 876
<b>Total lettres de confort</b>	<b>49 876</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>49 876</b>

(1) Une lettre de confort d'un montant global de 48 724 milliers d'euros a été mise en place afin de permettre à nos filiales anglaises d'utiliser les systèmes de règlements électroniques bancaires.

**Engagements recus**

Hypothèque de premier rang sur un bien immobilier en garantie d'une créance financière.

**Note 22 : Rémunération des mandataires sociaux**

(en milliers d'euros)	2012	2011
Rémunération brute globale au titre de l'exercice	11 629	6 805 <sup>(1)</sup>
Rémunération brute globale versée	11 758	6 714 <sup>(1)</sup>
Engagements de retraite et avantages similaires au 31/12	2 635	2 473
Nombre d'options détenues au 31/12	9 899 142	13 972 245

(1) Les données 2011 ne concernent que les mandataires sociaux présents en 2012.

Les mandataires sociaux ne bénéficient d'aucun prêt ni caution.

**Note 23 : Effectifs**

La répartition des effectifs moyens sur l'exercice 2012 se décompose de la manière suivante :

Catégories	Nombre
Cadres	94
Maîtrises et assimilés cadres	20
Employés	10
<b>Total</b>	<b>124</b>

**Note 24 : Litiges avec d'anciens dirigeants ou collaborateurs**

1. Procédure relative à l'annulation des accords conclus entre la Société et M. Alain de Pouzilhac : le 11 décembre 2012, la Cour d'appel de Paris, cour de renvoi, a confirmé le jugement du tribunal de grande instance de Paris du 27 juin 2009 mettant ainsi un terme définitif à la procédure.

Cette décision n'a entraîné aucune conséquence financière négative pour la Société.

2. Procédure relative à la rupture de son contrat de travail par M. Alain Cayzac, celui-ci ayant considéré que les conditions d'exercice de sa clause de conscience étaient remplies.

La Société avait estimé, pour sa part, qu'il s'agissait d'une démission et ne lui avait pas versé les indemnités réclamées.

M. Alain Cayzac a saisi le Conseil de prud'hommes de Nanterre.

Au terme d'une décision du 7 septembre 2012, le Conseil de prud'hommes de Nanterre :

- a reconnu la validité de la clause de conscience et a condamné Havas SA à verser à M. Alain Cayzac les indemnités réclamées à ce titre ;
  - a considéré qu'il n'y avait pas de licenciement sans cause réelle et sérieuse et a ainsi débouté M. Alain Cayzac de ses demandes à ce titre ;
  - a condamné Havas SA au paiement de la rémunération variable de M. Alain Cayzac au titre de l'année 2005.
- La Société a interjeté appel de ce jugement.

Enfin, le Groupe a porté plainte en 2007 auprès du Procureur de la République de Nanterre afin de dénoncer des faits qu'elle considère susceptibles de recevoir une qualification pénale. Le 15 novembre 2012, le tribunal de grande instance de Nanterre a prononcé la nullité de la procédure. Cette décision a mis un terme définitif à la procédure.

Dans le cours normal de leurs activités, Havas SA et ses filiales sont parties à un certain nombre de procédures judiciaires, administratives ou arbitrales. Les charges susceptibles de résulter de ces procédures font l'objet de provisions dans la mesure où elles sont considérées comme probables et quantifiables. Les montants provisionnés à ce titre ont fait l'objet d'une appréciation du risque au cas par cas.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage actuellement en suspens dont la Société pourrait être menacée, susceptible d'avoir eu au cours

des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société.

**Note 25 : Risque Dentsu**

Suite à l'annulation, le 14 janvier 2005, de la sentence arbitrale du 6 juin 2000 aux termes de laquelle avait été rejetée la demande de la société Dentsu visant au remboursement du prix de la cession de la société belge Eurocom International Brussels par Havas, la société Dentsu a introduit une nouvelle procédure arbitrale au mois de mai 2011. Le 20 novembre 2012, le Tribunal arbitral a condamné Havas et Euro RSCG Groep Worldwide BV à verser à la société Dentsu 1 896 milliers d'euros, assorties des intérêts à compter du 20 avril 1998. Un recours aux fins d'obtenir l'annulation de la sentence du 20 novembre 2012 est actuellement en cours devant les juridictions judiciaires belges à l'initiative du Groupe.

**Note 26 : Droit individuel à la formation**

Dans le cadre du droit individuel à la formation institué par la loi 2004-391 du 4 mars 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie, le volume d'heures de formation cumulées relatif aux droits acquis et non exercés est de 9 832 heures au 31 décembre 2012, la valeur correspondante est estimée à 90 milliers d'euros.

## **6. Événements postérieurs à la date de clôture**

Néant.

## 20.6. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2012

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2012, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société HAVAS, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

### II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Votre Société procède à chaque clôture à un test d'évaluation et de dépréciation des malis techniques et des titres de participation en fonction de la valeur d'utilité des filiales concernées, selon les modalités décrites dans le paragraphe Immobilisations financières de la partie II de l'annexe relative aux principes, règles et méthodes comptables. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces valeurs d'utilité.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le Rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 29 avril 2013

Les Commissaires aux Comptes

Constantin Associés

Thierry Queron

AEG Finances

Jean-François Baloteaud

## 20.7. Résultats des cinq derniers exercices

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>1. Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social <i>(en milliers d'euros)</i>	171 948	171 949	172 209	172 432	153 903
Nombre total de titres	429 869 323	429 873 590	430 522 736	431 080 011	384 196 966
Nombre maximal d'actions futures à créer					
• par exercice de droits de souscription	37 208 093	33 125 626	30 843 576	23 943 630	35 370 568
• par conversions d'obligations	47 173 693	0	0	0	0
<b>2. Opérations et résultats de l'exercice</b> <i>(en milliers d'euros)</i>					
Chiffre d'affaires hors taxes	24 291	19 469	29 939	43 277	47 530
Résultat avant impôts, dotations nettes aux amortissements et provisions et participation des salariés	19 748	71 505	55 959	79 126	33 965
Impôts sur les bénéfices	(18 255)	(15 796)	(12 047)	(5 777)	(8 156)
Résultat après impôts, dotations nettes aux amortissements et provisions et participation des salariés	54 573	72 073	54 288	87 140	59 050
Résultat distribué	17 195	34 432	43 108	47 643	46 195
<b>3. Résultats par action</b> <i>(en euros)</i>					
Résultat après impôts, mais avant dotations nettes aux amortissements et provisions et participation des salariés	0,09	0,20	0,16	0,20	0,11
Résultat après impôts, dotations nettes aux amortissements et provisions et participation des salariés	0,13	0,17	0,13	0,20	0,15
Dividende attribué à chaque action	0,04	0,08	0,10	0,11	0,11 <sup>(1)</sup>
<b>4. Personnel</b>					
Nombre de salariés	85	89	91	111	124
Montant de la masse salariale <i>(en milliers d'euros)</i>	17 513	15 310	16 299	19 330	21 848
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice <i>(en milliers d'euros)</i>	6 276	5 622	5 937	8 341	9 124

(1) Proposé à la prochaine Assemblée Générale.

## 20.8. Rapport de gestion sur les comptes annuels clos le 31 décembre 2012

### Résultat de l'exercice

La société Havas SA enregistre, en 2012, un résultat net positif de 59 050 milliers d'euros qui s'explique par une perte d'exploitation de 6 324 milliers d'euros, un résultat financier positif de 54 940 milliers d'euros, un résultat exceptionnel négatif de 167 milliers d'euros et un produit d'impôt de 8 156 milliers d'euros.

Le résultat financier positif de 54 940 milliers d'euros est constitué essentiellement :

- de revenus de créances rattachées s'élevant à 25 251 milliers d'euros ;
- des dividendes reçus pour 54 911 milliers d'euros ;
- de produits de placements pour 6 093 milliers d'euros ;
- d'une charge de 30 702 milliers d'euros correspondant principalement aux coupons versés sur les OBSAAR et l'emprunt obligataire, souscrit le 4 novembre 2009, d'une charge nette de 5 546 milliers d'euros concernant les intérêts de la trésorerie centralisée et d'une charge de 13 125 milliers d'euros correspondant au rachat des BSAAR suite à l'OPRA ;
- des reprises sur provisions pour dépréciation des titres de participation et des créances rattachées nettes des dotations pour 13 674 milliers d'euros.

### Prises de participations

Nous vous signalons notre participation significative à la souscription au capital de sociétés situées en France, dans différents pays européens, en Asie ainsi qu'en Amérique latine, l'acquisition d'une filiale en Belgique, ainsi que l'ajustement du complément de prix d'une filiale asiatique.



## Soldes au 31 décembre 2012 des dettes fournisseurs par échéance

	Fournisseurs		Fournisseurs d'immobilisations		Total général	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Dettes échues à la clôture <sup>(1)</sup>	828	1 205	322	6	1 150	1 211
Litiges <sup>(2)</sup>	1 144	1 145			1 144	1 145
Dettes non échues :						
Janvier N + 1	2 760	5 315		579	2 760	5 894
Février N + 1	723	435	457	64	1 180	499
Mars N + 1	1	245			1	245
<b>Total général</b>	<b>5 456</b>	<b>8 345</b>	<b>779</b>	<b>649</b>	<b>6 235</b>	<b>8 994</b>

(1) Dont

– Management fees		404		
– Autres dettes Groupe	409	401		
– Retenues de garantie sur travaux immeuble		117	301	

(2) Dont litiges liés à l'Assemblée Générale 2005 Havas

1 097	1 097
-------	-------

## Présentation des résolutions

Cette présentation se trouve en annexe du présent document.

## 20.9. Politique de distribution des dividendes

Le Conseil d'Administration qui s'est réuni le 21 mars 2013 a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires le paiement d'un dividende par action de 11 cents au titre de 2012 contre 11 cents au titre de 2011.

Le montant total du dividende distribué au titre de l'exercice 2012 serait donc de 46 millions d'euros, contre 48 millions d'euros au titre de 2011.

La mise en paiement aura lieu le 12 juin 2013.

Le tableau donnant le montant du dividende global et par action figure dans ce rapport après les comptes annuels de Havas.

Le tableau ci-dessous rappelle pour les trois derniers exercices les éléments clés de la politique de distribution des dividendes.

## Données par action sur les trois derniers exercices

(en euros)	2012	2011	2010
Cours le plus haut	4,49	4,17	4,10
Cours le plus bas	3,15	2,53	2,81
<b>Cours au 31/12</b>	<b>4,17</b>	<b>3,18</b>	<b>3,89</b>
Nombre d'actions émises au 31/12 (en milliers)	384 757	431 080	430 523
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions d'euros)	1 604	1 371	1 675
	Principes IFRS	Principes IFRS	Principes IFRS
Résultat net, avant dépréciation des écarts d'acquisition, part du Groupe	0,33	0,28	0,26
Résultat net part du Groupe	0,33	0,28	0,26
Ratio P/E au 31/12	12,8x	11,5x	15,2x
<b>Dividende net</b>	<b>0,11 <sup>(1)</sup></b>	<b>0,11 <sup>(1)</sup></b>	<b>0,10</b>
Dividende global	0,11	0,11	0,10
Rendement net au 31/12 (en %)	2,6 %	3,5 %	2,6 %

(1) Proposé à la prochaine Assemblée Générale.

## 20.10. Changement significatif de la situation financière ou commerciale

Néant.

## 21. Informations complémentaires

### 21.1. Capital social

#### 21.1.1. Montant du capital souscrit

Au 31 décembre 2011, le capital social s'élevait à 172 432 004,40 euros. Il était divisé en 431 080 011 actions de 0,40 euro de nominal chacune. Il n'existe qu'une catégorie d'actions toutes entièrement libérées.

Le 29 février 2012, le Conseil d'Administration a constaté que le capital social n'avait pas évolué depuis et qu'il s'élevait toujours à 172 432 004,40 euros, divisé en 431 080 011 actions de 0,40 euro de nominal chacune.

Le 19 juin 2012, le Conseil d'Administration a constaté que le capital social s'élevait à 173 515 323,20 euros. Il était divisé en 433 788 308 actions de 0,40 euro de nominal chacune.

Le même jour, le Conseil d'Administration a décidé, suite à la réduction de capital consécutive à l'offre publique de rachat d'actions initiée par la Société, l'annulation des 51 729 602 actions apportées à l'offre. Le Conseil d'Administration a ainsi décidé en conséquence que le capital social s'élevait à 152 823 482,40 euros, divisé en 382 058 706 actions de 0,40 euro de nominal chacune.

Plus d'informations concernant l'offre publique de rachat d'actions (OPRA) et l'offre publique d'achat simplifiée portant sur les BSAARs 2006 (OPAS) sont disponibles sur le site Internet de la Société et sur le site Internet de l'Autorité des marchés financiers, notamment la note d'information du 10 avril 2012 relative à l'opération, enregistrée auprès de l'AMF sous le n° 12-158, et le document concernant les informations relatives aux caractéristiques, notamment juridiques, comptables et financières de la Société.

Au 31 décembre 2012, le capital s'élevait à 153 902 770,80 euros, divisé en 384 756 927 actions de 0,40 euro de nominal chacune.

#### 21.1.2. Titres non représentatifs du capital

La Société a émis des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR). L'information relative à ces OBSAAR figure dans le paragraphe ci-dessous.

En novembre 2009, Havas SA a lancé un emprunt obligataire de 350 000 000 euros venant à échéance le 4 novembre 2014. Ces obligations (code ISIN FR0010820217) de valeur nominale de 50 000 euros ont été émises et cotées le 4 novembre 2009 auprès de la Bourse de Luxembourg.

Les caractéristiques de cet emprunt figurent en annexe aux états financiers consolidés (note 5.2.14.2).

#### 21.1.3. Le nombre, la valeur comptable et la valeur nominale des actions détenues par la Société ou en son nom, ou par ses filiales

Depuis le 12 janvier 2007, la Société ne détient plus aucune de ses propres actions.

La Société n'a pas d'autorisation en cours de validité en vue de procéder au rachat de ses propres titres. Une autorisation à l'effet de racheter des actions conformément aux dispositions des articles L. 225-209 du Code de Commerce sera soumise à la prochaine assemblée.

#### Descriptif du programme soumis pour autorisation à l'Assemblée Générale Mixte du 5 juin 2013

##### 1. Répartition par objectifs des titres détenus et positions ouvertes sur produits dérivés

Havas ne détient aucune action propre ni aucune position ouverte sur produits dérivés.

##### 2. Objectifs du programme de rachat d'actions

- Réduire le capital de la Société par annulation d'actions.

- Honorer les obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou aux mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée.
- Remettre des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital.
- Remettre des actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans la limite de 5 % du capital.
- Assurer la liquidité ou l'animation du marché du titre de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers. Et
- Mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

#### 3. Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres de capital

La part maximale du capital dont le rachat serait autorisé par l'Assemblée Générale Mixte du 5 juin 2013 dans le cadre du programme de rachat est fixée à 35 000 000 d'actions, soit environ 9,1 % du nombre total des actions composant le capital social de la Société au 28 février 2013.

Conformément à l'article L. 225-210 du Code de Commerce, le nombre d'actions que Havas détiendra à quelque moment que ce soit ne pourra dépasser 10 % des actions composant le capital social de la Société à la date considérée.

Les titres pouvant être rachetés sont des actions ordinaires de 0,40 euro de nominal cotées sur Euronext Paris (compartiment A, code ISIN FR0000121881, mnémonique : HAV).

#### 4. Prix d'achat unitaire maximum autorisé

Le prix unitaire maximum d'achat ne devrait pas excéder 6 euros (hors frais d'acquisition), étant précisé que ce prix d'achat pourrait être ajusté sur décision du Conseil d'Administration, notamment pour ajuster le prix maximum d'achat indiqué ci-dessus, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserve, attribution gratuite d'actions aux actionnaires, de division ou de regroupement d'actions, ou de toute autre opération portant sur le capital social, afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

#### 5. Durée du programme de rachat

Le programme de rachat aurait une durée de dix-huit mois à compter de l'Assemblée Générale Mixte du 5 juin 2013, soit jusqu'au 4 décembre 2014.

#### 21.1.4. Le montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription, avec mention des conditions et modalités de conversion, d'échange ou de souscription

##### OBSAAR – BSAAR

##### OBSAAR – BSAAR 2006

Le Conseil d'Administration, dans sa séance du 27 octobre 2006, faisant usage de la délégation de compétence qui lui avait été consentie par l'Assemblée Générale du 12 juin 2006, a décidé d'émettre 27 000 obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) de 10 000 euros de valeur nominale, soit un montant nominal total de 270 millions d'euros. À chacune de ces obligations sont attachés 1 555 BSAAR (bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables) qui ont été proposés et acquis par des cadres et mandataires sociaux du Groupe relevant de catégories définies par le Conseil d'Administration. Le prix de cession du BSAAR est de 0,34 euro et le prix d'exercice de 4,30 euros. Un BSAAR donne droit de recevoir, au choix de la Société, 1,03 action nouvelle ou existante (contre 1 action auparavant) <sup>(1)</sup>. Les BSAAR sont exerçables pendant 3 ans à compter du quatrième anniversaire de leur date d'émission. Les BSAAR ont été admis aux négociations sur le marché Eurolist d'Euronext Paris SA le

(1) Suite à la réduction de capital réalisée dans le cadre de l'offre publique de rachat d'actions initiée par la Société, les nombres d'options et les prix d'exercice ont été ajustés le 20 juin 2012, par application du coefficient d'ajustement de 1,03.

1<sup>er</sup> décembre 2010 (code ISIN FR0010355644). Depuis cette date, sauf exceptions, les BSAAR sont librement négociables et le seront jusqu'au 1<sup>er</sup> décembre 2013. Une Assemblée Générale des Obligataires s'est tenue le 15 janvier 2009 pour préciser le contenu de la clause n° 4.1.8.1.3.2 de la note d'opération en indiquant, conformément à l'esprit initial, que cette clause n'avait pas vocation à s'appliquer aux sociétés du Groupe Bolloré.

À la date du présent document, 3 362 344 actions sont susceptibles d'être émises par exercice des BSAAR.

Les caractéristiques de ces OBSAAR et des BSAAR figurent en annexe aux états financiers consolidés (notes 5.2.14.3.).

#### OBSAAR – BSAAR 2008

Le Conseil d'Administration, dans sa séance du 8 janvier 2008, faisant usage de la délégation de compétence qui lui avait été consentie par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 8 janvier 2008 a décidé d'émettre 10 000 obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) de 10 000 euros de valeur nominale, soit un montant nominal total de 100 millions d'euros. À chacune de ces obligations sont attachés 1 500 BSAAR (bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables) qui ont été proposés et acquis le 31 mars 2008 par des collaborateurs du Groupe relevant de catégories

définies par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 8 janvier 2008. Le prix de cession du BSAAR est de 0,34 euro et le prix d'exercice de 3,85 euros. Un BSAAR donne droit de recevoir, au choix de la Société, 1,03 action nouvelle ou existante (contre 1 action auparavant) <sup>(1)</sup>. Les BSAAR sont exerçables à compter de la date d'admission des BSAAR aux négociations sur le marché d'Euronext Paris jusqu'au septième anniversaire de leur date d'émission. Les BSAAR ont été admis aux négociations sur le marché Eurolist d'Euronext Paris SA le 8 février 2012 (code ISIN FR0010562058). Depuis cette date, sauf exceptions, les BSAAR sont librement négociables et le seront jusqu'au 8 février 2015. Une Assemblée Générale des Obligataires s'est tenue le 15 janvier 2009 pour préciser le contenu de la clause n° 4.1.8.1.3.2 de la note d'opération en indiquant, conformément à l'esprit initial, que cette clause n'avait pas vocation à s'appliquer aux sociétés du Groupe Bolloré.

Au 31 décembre 2012, la Société avait racheté et annulé 2 026 035 BSAAR, notamment suite au départ du Groupe de bénéficiaires de BSAAR. En conséquence, 12 973 965 actions seraient susceptibles d'être émises par exercice des BSAAR, ce qui, au 31 décembre 2012, représente 3,37 % du capital et des droits de vote.

Les caractéristiques de ces OBSAAR et des BSAAR figurent en annexe aux comptes consolidés (note 5.2.14.3.).

#### Historique des attributions de bons de souscription ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) aux mandataires sociaux visés au chapitre 14.1

	Attribution de 02/2007	Attribution de 03/2008
Date d'Assemblée	12/06/2006	08/01/2008
Date du Conseil d'Administration	27/10/2006	08/01/2008
Nombre total de BSAAR attribués	41 985 0000	15 000 000
<b>Total de BSAAR attribués à des mandataires sociaux <sup>(1)</sup></b>	<b>4 686 130</b>	<b>3 218 528</b>
<b>dont mandataires sociaux visés au 14.1 bénéficiant de BSAAR</b>		
Alfonso RODÉS VILÀ	1 264 705	330 000
Jacques SÉGUÉLA	1 000 000	1 470 588
Vincent BOLLORÉ	1 000 000	352 941
Leopoldo RODÉS CASTAÑE	1 000 000	294 118
Jean de YTURBE (représentant de LONGCHAMP PARTICIPATIONS)	172 673	117 647
Hervé PHILIPPE (représentant de FINANCIÈRE DE LONGCHAMP)	304 634	205 882
Cédric de BAILLIENCOURT (représentant de BOLLORÉ)	0	220 588
David JONES	1 264 705	0
Mercedes ERRA	1 264 705	1 676 471
Date d'acquisition des BSAAR	19/02/2007	31/03/2008
Période d'exercice	du 01/12/2010 au 01/12/2013	du 08/02/2012 au 08/02/2015
Prix d'acquisition d'un BSAAR	0,34	0,34
Prix d'exercice d'un BSAAR	4,30	3,85
Nombre d'actions souscrites ou acquises au 31/12/2012	0	0
Nombre cumulé de BSAAR rachetés au 31/12/2012	38 622 656	2 026 035
Nombre de BSAAR restants en fin d'exercice	3 362 344	12 973 965

(1) Nombres de BSAAR attribués respectivement en 2006 et 2008 par le Conseil d'Administration.

**BSAAR consentis aux 10 premiers attributaires non mandataires sociaux et BSAAR exercés par les 10 premiers salariés non-mandataires sociaux**

Bons de souscription ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) consentis aux 10 premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et bons de souscription ou d'acquisition d'actions remboursables exercés par ces derniers	Nombre total de bons de souscription ou d'acquisition d'actions remboursables attribués/actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan de 02/2007	Plan de 03/2008
BSAAR consentis, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des bons, aux 10 salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre de BSAAR ainsi consentis est le plus élevé (information globale)	0	NA	0	0
BSAAR détenus sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, exercés, durant l'exercice, par les 10 salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre de BSAAR ainsi émis ou souscrits est le plus élevé (information globale)	0	NA	0	0

**21.1.5. Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital**

Néant.

**21.1.6. Informations relatives aux options de souscription ou d'achat d'actions**

Options de souscription ou d'achat d'actions Havas SA attribuées aux collaborateurs et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales.

**Historique des attributions d'options de souscription ou d'achats d'actions aux mandataires sociaux visés au chapitre 14.1**

	Plan 24/03/2003	Plan 04/07/2003	Plan 10/12/2003	Plan 26/05/2004
Date d'Assemblée	22/05/2001	23/05/2002	23/05/2002	23/05/2002
Date du Conseil d'Administration	24/03/2003	04/07/2003	10/12/2003	26/05/2004
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées <sup>(1)</sup> , dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :	3 104 679	361 537	1 732 070	434 069
<b>Total mandataires sociaux</b>	<b>152 562</b>	<b>231 214</b>	<b>-</b>	<b>347 254</b>
<b>dont mandataires sociaux visés au 14.1 bénéficiant d'options</b>				
Alfonso RODÉS VILÀ	-	-	-	-
Jacques SÉGUÉLA	152 562	-	-	-
Vincent BOLLORÉ	-	-	-	-
Leopoldo RODÉS CASTAÑE	-	-	-	-
Jean de YTURBE (représentant de LONGCHAMP PARTICIPATIONS)	-	-	-	-
Hervé PHILIPPE (représentant de FINANCIÈRE DE LONGCHAMP)	-	-	-	-
David JONES	-	-	-	-
Mercedes ERRA	-	-	-	-
Point de départ d'exercice des options	24/03/2004	04/07/2004	10/12/2004	26/05/2005
Date d'expiration	24/03/2010 <sup>(3)</sup>	04/07/2013	10/12/2010 <sup>(6)</sup>	26/05/2014
Prix de souscription ou d'achat	2,30	3,49	3,79	3,85
Décote	0 %	0 %	0 %	0 %
Modalités d'exercice	(2)	(4)	(5)	(7)
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2012	1 711 808	112 981	193 644	57 875
Nombre cumulé d'options ou d'achat actions annulées ou caduques	1 098 385	17 342	1 374 004	0
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	294 486	231 214	164 422	376 194

(1) Suite à la réduction de capital réalisée dans le cadre de l'offre publique de rachat d'actions initiée par la Société, les nombres d'options et les prix d'exercice ont été ajustés le 20 juin 2012.

(2) Dont 1 034 893 exerçables au 24 mars 2004, 1 034 893 au 24 mars 2005, la totalité au 24 mars 2006 (après repricing).

(3) Pour les résidents français : échéance le 24 mars 2013.

(4) Dont 120 512 exerçables au 04 juillet 2004, 229 464 au 23 juin 2005, 5 781 au 04 juillet 2005, la totalité au 04 juillet 2006.

(5) Dont 577 357 exerçables au 10 décembre 2004, 577 357 au 10 décembre 2005, la totalité au 10 décembre 2006.

(6) Pour les résidents français : échéance le 10 décembre 2013.

(7) Dont 144 689 exerçables au 26 mai 2005, 144 689 au 26 mai 2006, la totalité au 26 mai 2007.

	Plan 01/12/2004	Plan 20/07/2006	Plan 27/10/2006	Plan 11/06/2007
Date d'Assemblée	23/05/2002	21/05/2003	12/06/2006	12/06/2007
Date du Conseil d'Administration	01/12/2004	20/07/2006	27/10/2006	11/06/2007
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées <sup>(1)</sup> , dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :	10 635 953	2 266 000	23 175 000	1 792 200
<b>Total mandataires sociaux</b>	-	-	<b>2 060 000</b>	-
<b>dont mandataires sociaux visés au 14.1 bénéficiant d'options</b>				
Alfonso RODÉS VILÀ	-	412 000	515 000	-
Jacques SÉGUÉLA	-	-	515 000	-
Vincent BOLLORÉ	-	-	1 030 000	-
Leopoldo RODÉS CASTAÑE	-	-	515 000	-
Jean de YTURBE (représentant de LONGCHAMP PARTICIPATIONS)	-	-	257 500	-
Hervé PHILIPPE (représentant de FINANCIÈRE DE LONGCHAMP)	-	-	103 000	-
David JONES	-	16 631	414 364	-
Mercedes ERRA	-	-	299 850	-
Point de départ d'exercice des options	01/12/2004	21/07/2009	28/10/2009	12/06/2010
Date d'expiration	(8)	20/07/2013 (10)	27/10/2013 (11)	11/06/2014 (12)
Prix de souscription ou d'achat	3,96	3,74	3,61	4,22
Décote	0 %	0 %	0 %	0 %
	Plan 01/12/2004	Plan 20/07/2006	Plan 27/10/2006	Plan 11/06/2007
Modalités d'exercice	(9)			
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2012	0	807 936	5 020 703	0
Nombre cumulé d'options ou d'achat actions annulées ou caduques	10 630 683	82 400	3 567 919	455 260
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	5 270	1 375 664	14 586 378	1 336 940

(8) Plan A : échéance 01 décembre 2011 – Plan B : échéance 01 décembre 2009 – Plan C : échéance 01 décembre 2014.

(9) Plan A : dont 5 155 693 exerçables au 01 décembre 2004, 368 822 au 23 juin 2005, 2 393 436 au 01 décembre 2005, la totalité au 01 décembre 2006.

Plan B : 316 134 exerçables en totalité au 02 décembre 2008.

Plan C : dont 2 810 exerçables au 01 décembre 2004, 2 810 exerçables au 01 décembre 2005, la totalité au 01 décembre 2006.

(10) Pour les résidents français : échéance le 20 juillet 2014.

(11) Pour les résidents français : échéance le 27 octobre 2014.

(12) Pour les résidents français : échéance le 11 juin 2015.

## Options de souscription ou d'achat d'actions Havas SA autorisées et non attribuées

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 11 mai 2010 avait autorisé le Conseil d'Administration à consentir au bénéfice de collaborateurs ou mandataires sociaux de la Société et de ses filiales, des options pour la souscription ou l'achat d'actions de la Société, dans la limite de 3 % du capital de la Société à la date de cette Assemblée.

Cette autorisation a été consentie au Conseil d'Administration pour une durée de trente-huit mois. Aucune option n'ayant été autorisée en assemblée ni attribuée depuis cette date, il y avait au 31 décembre 2012, 12 898 101 options autorisées.

## Nombre d'options autorisées et non attribuées

	Nombre d'options autorisées par les Assemblées	Nombre d'options attribuées en 2012	Solde des options autorisées et non attribuées
Autorisation de l'AGM du 11/05/2010	12 898 101	0	12 898 101
<b>Situation au 31/12/2012</b>	<b>12 898 101</b>	<b>0</b>	<b>12 898 101</b>

## Dilution potentielle liée à l'exercice de plans et bons de souscription d'actions

L'exercice (i) de l'intégralité des 18 370 568 options de souscription d'actions attribuées, (ii) de l'intégralité des 12 898 101 options de souscription d'actions actuellement autorisées et non attribuées ainsi que (iii) de l'intégralité des 16 336 309 BSAAR en circulation conduirait à la création d'un nombre total de 48 095 068 actions nouvelles, ce qui ferait passer le capital social de 384 756 927 actions au 31 décembre 2012 à 432 851 995 actions, soit une dilution potentielle maximale de 11,11 %.

### 21.1.7. Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques mettant tout changement survenu en évidence

Date	Nature	Nombre de titres	Capital en euros	Primes d'émission, de fusion, d'apport en euros	Nombre de titres	Capital (en euros)	Primes d'émission, de fusion, d'apport (en euros)
<b>31/12/2000</b>					<b>266 496 567</b>	<b>106 598 627</b>	<b>2 551 908 751</b>
<b>2001</b>	Apport MPG	28 800 000	11 520 000	430 480 000			
	Échange CIRCLE.COM de Snyder	2 130 673	852 269	25 906 787			
	Conversions d'obligations	199 800	79 920	1 750 371			
	Levées d'options de souscription	480 805	192 322	1 804 249			
	Échange suite à levées d'options SNC Snyder	1 224 507	489 803	24 526 875			
	Exercices de bons de souscription	4 987 960	1 995 184	43 453 576			
<b>31/12/2001</b>					<b>304 320 312</b>	<b>121 728 125</b>	<b>3 079 830 609</b>
<b>2002</b>	Affectation résultat 2001			(1 226 820 029)			
	Dividende exercice 2001			(69 911 827)			
	Conversion d'obligations	163	65	1 425			
	Levées d'options de souscription	880 949	352 379	2 794 123			
	Échange suite à levées d'option SNC Snyder	17 604	7 042	352 608			
<b>31/12/2002</b>					<b>305 219 028</b>	<b>122 087 611</b>	<b>1 786 246 909</b>
<b>2003</b>	Conversion d'obligations	1 953	781	25 112			
	Levées d'options de souscription	970 940	388 376	3 582 768			
	Échange suite à levées d'option SNC Snyder	4 738	1 896	94 902			
<b>31/12/2003</b>					<b>306 196 659</b>	<b>122 478 664</b>	<b>1 789 949 691</b>
<b>2004</b>	Affectation résultat 2003			(587 409 735)			
	Dividende exercice 2003			(14 796 000)			
	Conversion d'obligations	1 061	424	9 676			
	Levées d'options de souscription	105 228	42 091	230 157			
	Échange suite à levées d'options SNC Snyder	16 088	6 435	322 243			
	Augmentation de capital (souscription)	122 513 404	49 005 362	339 278 794			
<b>31/12/2004</b>					<b>428 832 440</b>	<b>171 532 976</b>	<b>1 527 584 826</b>
<b>2005</b>	Affectation du résultat 2004			(7 742 921)			
	Dividende exercice 2004			(29 784 395)			
	Conversion d'obligations	3 341	1 336	61 624			
	Levées d'options de souscription	342 232	136 893	894 097			
	Échange suite à levées d'options SNC Snyder	2 857	1 143	57 226			
<b>31/12/2005</b>					<b>429 180 870</b>	<b>171 672 348</b>	<b>1 491 070 097</b>
<b>2006</b>	Affectation du résultat 2005			(13 591 664)			
	Dividende exercice 2005			(12 773 905)			
	Levée d'options de souscription	350 300	140 120	711 619			
<b>31/12/2006</b>					<b>429 531 170</b>	<b>171 812 468</b>	<b>1 465 416 148</b>
<b>2007</b>	Levée d'options de souscription	319 031	127 612	688 848			
<b>31/12/2007</b>					<b>429 850 201</b>	<b>171 940 080</b>	<b>1 466 104 996</b>
<b>2008</b>	Levée d'options de souscription	19 007	7 603	37 444			
	Conversion d'obligations	115	46	1 026			
<b>31/12/2008</b>					<b>429 869 323</b>	<b>171 947 729</b>	<b>1 466 143 465</b>
<b>2009</b>	Levée d'options de souscription	4 267	1 707	8 406			
	Conversion d'obligations	0	0	0			
<b>31/12/2009</b>					<b>429 873 590</b>	<b>171 949 436</b>	<b>1 466 151 871</b>
<b>2010</b>	Levée d'options de souscription	649 146	259 658	1 424 618			
	Conversion d'obligations		0	0			
<b>31/12/2010</b>					<b>430 522 736</b>	<b>172 209 094</b>	<b>1 467 576 489</b>
<b>2011</b>	Levée d'options de souscription	557 275	222 910	1 847 082			
	Conversion d'obligations		0	0			
<b>31/12/2011</b>					<b>431 080 011</b>	<b>172 432 004</b>	<b>1 469 423 571</b>
<b>2012</b>	Levée d'options de souscription	5 406 518	2 162 607	17 544 965			
	Conversion d'obligations		0	0			
	Réduction de capital (OPRA)	-51 729 602	-20 691 840	-232 783 209			
<b>31/12/2012</b>					<b>384 756 927</b>	<b>153 902 771</b>	<b>1 254 185 327</b>



### **21.1.8. Accords conclus par la Société modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle**

Il est rappelé que la Société a émis deux emprunts obligataires portant sur des obligations à bons de souscription ou d'acquisition d'actions remboursables – chacun de ces emprunts (sur lesquels une information détaillée figure dans les sections "Notes aux comptes consolidés" et "Capital social") comporte une clause de remboursement anticipé en cas de changement de contrôle. Le changement de contrôle est défini comme le règlement-livraison d'une offre publique à l'issue de laquelle une ou plusieurs personnes agissant seule ou de concert vient ou viennent à détenir plus de 50 % du capital ou des droits de vote de la Société (note d'opération déposée le 27 novembre 2006 sous le numéro de visa 06-437 et note d'opération déposée le 10 janvier 2008 sous le numéro de visa n° 08-003 § 4.1.8.1.3.2 page 19). Une Assemblée Générale des Obligataires s'est tenue le 15 janvier 2009 pour préciser le contenu de la clause n° 4.1.8.1.3.2 de la note d'opération en précisant, conformément à l'esprit initial, que cette clause n'avait pas vocation à s'appliquer aux sociétés du Groupe Bolloré.

En novembre 2009, Havas SA a émis un emprunt obligataire d'un montant nominal total de 350 000 000 euros contenant comme les autres emprunts de Havas une clause de remboursement anticipé en cas de prise de contrôle. La prise de contrôle signifie le règlement-livraison d'une offre publique à l'issue de laquelle une ou plusieurs personne(s) physique(s) ou morale(s) qui ne ferai(en)t pas partie du Groupe Bolloré, agissant seule ou de concert, vient ou viennent à détenir plus de 50 % du capital ou des droits de vote de l'Émetteur.

Au 31 décembre 2012, Havas SA dispose de sept lignes de crédit bilatérales confirmées auprès de banques de premier rang pour un montant total de 376 millions d'euros, dont cinq lignes représentant un total de 226 millions d'euros comportent une clause de remboursement anticipé obligatoire en cas de changement de contrôle. Les modalités de changement de contrôle sont alternativement voisines de celles des emprunts obligataires ou définies selon le sens de l'article L. 233-3 du Code de Commerce et, dans tous les cas, ne s'appliquent pas aux sociétés du Groupe Bolloré.

## **21.2. Acte constitutif et statuts**

### **21.2.1. Objet social (article 2 des statuts)**

La Société a pour objet, en France et à l'étranger :

- la publicité et la communication sous toutes leurs formes ;
- les activités de prestataire de services ;
- toutes activités de production, de vente et de distribution ;
- l'acquisition, la construction, l'aménagement et la vente de tous biens immobiliers ;
- la prise de participations dans toutes sociétés ou entreprises.

### **21.2.2. Résumé des dispositions des statuts, charte, règlement concernant les membres des organes d'Administration et de Direction**

Les dispositions concernant les organes d'Administration et de Direction figurent dans le Titre III des statuts. Les principales dispositions de ce titre sont les suivantes :

Le Conseil d'Administration est composé de trois à dix-huit membres sous réserve des dérogations légales. Les Administrateurs sont nommés pour trois ans et sont rééligibles.

Dès que le nombre d'Administrateurs ayant dépassé les 80 ans est supérieur au tiers des Administrateurs en fonction, le plus âgé est réputé démissionnaire d'office ; le mandat de l'Administrateur ainsi réputé démissionnaire d'office prend fin à sa date d'échéance.

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre.

Le Conseil d'Administration élit parmi ses membres un Président, personne physique, qui organise et dirige les travaux du Conseil d'Administration.

La Direction Générale de la Société est assumée au choix du Conseil d'Administration, soit par le Président du Conseil, soit par un Directeur Général, personne physique, nommé par le Conseil d'Administration.

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la Société ; il la représente dans ses rapports avec les tiers.

Sur proposition du Directeur Général, le Conseil d'Administration peut nommer de un à cinq Directeur(s) Général(aux) Délégué(s).

Le Conseil d'Administration peut également nommer un ou plusieurs Vice-Présidents. Le Vice-Président le plus âgé préside le Conseil d'Administration en cas d'absence du Président. À défaut de Vice-Président, le Conseil d'Administration désigne un Président de séance parmi ses membres.

### **21.2.3. Droits, privilèges, restrictions des actions**

Outre le droit de participer à l'Assemblée et le droit de vote, chaque action donne, en cas de liquidation ou de partage, une vocation proportionnelle sur l'actif social. Elle donne droit, en outre, dans le partage des bénéfices annuels et du boni de liquidation, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente, compte tenu, s'il y a lieu, de son degré de libération ou d'amortissement.

Les statuts de la Société ne prévoient qu'une seule catégorie d'actions et ne prévoient pas d'actions permettant un droit de vote double ni de limitation autre que les limitations légales du nombre de voix dont dispose un actionnaire.

Les dispositions statutaires relatives au droit de vote (article 25 des statuts) sont les suivantes :

"Dans toutes les Assemblées Générales, Ordinaires ou Extraordinaires, le quorum est calculé sur l'ensemble des actions composant le capital social, déduction faite des actions souscrites, acquises ou prises en gage par la Société.

Le droit de vote est, sans limitation autre que celles édictées par les dispositions légales, proportionnel à la quotité du capital social que représente chaque action, et chacune d'elles donne droit à une voix.

Le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans les Assemblées Générales Ordinaires et au nu-propriétaire dans les Assemblées Extraordinaires.

Les copropriétaires d'actions indivises sont représentés aux Assemblées Générales.

Le droit de vote est exercé par le propriétaire des titres remis en gage."

### **21.2.4. Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires**

Les droits des actionnaires sont régis par les dispositions législatives. En particulier, la tenue d'une Assemblée Générale Extraordinaire est nécessaire pour modifier les statuts et l'augmentation des engagements des actionnaires nécessite l'accord de tous les actionnaires.

Les statuts de la Société ne comportent pas de dispositions plus restrictives que la loi dans ce domaine.

### **21.2.5. Convocation et conditions d'admission aux Assemblées**

Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi.

Convocation : les Assemblées Générales, Ordinaires ou Extraordinaires, sont convoquées par le Conseil d'Administration. À défaut, elles pourront être également convoquées :

- par les Commissaires aux Comptes ;
- par un mandataire désigné en justice à la demande, soit de tout intéressé, soit du Comité d'Entreprise en cas d'urgence, soit d'un ou plusieurs actionnaires réunissant au moins 5 % du capital social, soit d'une association d'actionnaires répondant aux conditions fixées par la loi ;



- par les actionnaires majoritaires en capital ou en droits de vote après une offre publique d'achat ou d'échange ou après une cession d'un bloc de contrôle.

Après accomplissement des formalités prévues par la réglementation en vigueur, les convocations aux Assemblées Générales sont faites par un avis contenant les indications prescrites par ladite réglementation ; cet avis est inséré dans un journal habilité à recevoir les annonces légales dans le département du siège social et, en outre, au Bulletin des annonces légales obligatoires.

En outre, en application de l'article R. 225-73-1 du Code de Commerce, l'avis de réunion préalable à l'Assemblée publié au BALO est diffusé sur le site Internet de la Société ([www.havas.com](http://www.havas.com)).

Les actionnaires nominatifs inscrits en compte depuis un mois au moins à la date de l'insertion de cet avis, sont, en outre, convoqués par lettre ordinaire, à moins qu'ils n'aient demandé en temps utile à être convoqués, à leurs frais, par lettre recommandée.

### **Participation aux Assemblées**

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées Générales, sous réserve de l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de Commerce, au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité. L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier.

Conformément aux articles L. 225-106 et suivants du Code de Commerce, tout actionnaire ayant le droit de participer à l'Assemblée Générale peut se faire représenter par un autre actionnaire, par son conjoint ou par le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité ainsi que par toute autre personne physique ou morale de son choix. Le mandat ainsi que sa révocation éventuelle doivent être écrits et communiqués à la Société, étant précisé que la désignation ainsi que la révocation du mandataire peuvent se faire par voie électronique à l'adresse suivante : [ct-mandataires-assemblees-havas@caceis.com](mailto:ct-mandataires-assemblees-havas@caceis.com).

Tout actionnaire peut, par ailleurs, voter par correspondance dans les conditions légales.

### **21.2.6. Dispositifs des statuts, charte, règlement pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle**

La Société n'a pas adopté, dans ses statuts ou règlement, de disposition ayant pour effet de retarder, différer ou d'empêcher un changement de contrôle.

### **21.2.7. Disposition des statuts, charte, règlement fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée**

Franchissement de seuils statutaires (article 11 des statuts) :

Conformément aux articles L. 233-7 et suivants du Code de Commerce, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à franchir à la hausse ou à la baisse les seuils prévus par ces articles doit informer la Société du nombre total d'actions de celle-ci qu'elle possède dans un délai de cinq jours de Bourse à compter du franchissement du seuil. Elle doit en informer également l'Autorité des marchés financiers dans les conditions prévues par lesdits articles.

En cas de non-respect de cette obligation d'information, l'actionnaire sera, dans les conditions et limites définies par le Code de Commerce, privé du droit de vote afférent aux titres dépassant le seuil considéré.

De plus, toute personne qui détient ou vient à posséder, directement ou indirectement par l'intermédiaire de sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de Commerce, au moins 2 % du capital ou des droits de vote, est tenue, dans les quinze jours du franchissement

de ce seuil, de déclarer à la Société par lettre recommandée avec accusé de réception adressée au siège social le nombre total d'actions qu'elle possède.

Cette déclaration doit également être faite en cas de franchissement de ce seuil à la baisse et doit être renouvelée, dans les conditions ci-dessus, chaque fois qu'un nouveau seuil de 2 % est franchi à la hausse ou à la baisse.

En cas de non-respect de l'obligation d'information mentionnée aux deux alinéas qui précèdent, l'actionnaire sera, dans les conditions et limites définies par le Code de Commerce, privé du droit de vote afférent aux titres dépassant le seuil considéré, sur demande d'un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % au moins du capital social.

### **21.2.8. Conditions des statuts, charte, règlement plus stricts que la loi régissant les modifications du capital**

Les dispositions des statuts régissant les modifications du capital sont les dispositions légales.

## **22. Contrats importants**

La Société et son Groupe n'ont pas conclu de contrats significatifs autres que ceux commentés dans l'annexe des comptes.

## **23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts**

La Société n'a pas d'informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêt dans le présent document, à l'exception des rapports des Commissaires aux Comptes qui y sont inclus.

## **24. Documents accessibles au public**

Documents accessibles sur le site Internet et au siège social de la Société.

Sont notamment disponibles sur le site Internet de la Société ([www.havas.com](http://www.havas.com)) les documents suivants : le présent document de référence déposé sous forme de rapport annuel auprès de l'Autorité des marchés financiers ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)) ; les communiqués financiers ; les informations financières historiques ainsi qu'un certain nombre d'informations sur l'organisation et les activités de la Société et de ses filiales.

Certaines informations devant être communiquées au public sont également présentées sur le site de l'Autorité des marchés financiers ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)).

En outre, les statuts, comptes, rapports et renseignements mis à la disposition des actionnaires peuvent être consultés au siège social de la Société, 29/30, quai de Dion-Bouton, 92800 Puteaux, France.

## 25. Événements récents

### 25.1. Revenu 2012 – Communiqué de presse du 19 février 2013

Année pleine :

Revenu 1 778 millions d'euros

- Croissance brute : + 8 %
- Croissance organique : + 2,1 %
- Part du digital : 26 % du revenu

Quatrième trimestre :

Revenu : 521 millions d'euros

- Croissance brute : + 5,5 %
- Croissance organique : + 1,1 %

New Business net<sup>(1)</sup> sur l'année : 1 675 millions d'euros (+ 22 % vs 2011)

David Jones, CEO de Havas, déclare : "2012 s'est révélée être une bonne année pour le Groupe, notamment dans un contexte économique qui reste globalement difficile, particulièrement en Europe. Notre croissance s'est accélérée en Amérique du Nord au deuxième semestre et notre performance s'est montrée solide en Amérique latine et en Asie Pacifique. Havas jouit à présent d'une belle dynamique due au rebranding de ses deux divisions et à la simplification de sa structure. Le Groupe continue à engranger de nombreux gains de clients et à assurer une progression constante du digital, grâce notamment au rassemblement de toutes les activités médias, créatives et digitales sous le même toit. Cette année pourrait également être contrastée, mais tous ces facteurs ainsi que l'activité enregistrée en janvier 2013, nous permettent d'être confiants quant à la capacité de Havas de continuer à réaliser de bons résultats."

#### 25.1.1. Revenu

Le revenu consolidé du Groupe s'élève à 1 778 millions d'euros sur l'année 2012, ce qui représente une hausse de 8 % en données brutes par rapport à 2011. Le revenu du quatrième trimestre ressort à 521 millions d'euros contre 492 millions d'euros au quatrième trimestre 2011, ce qui représente une progression de + 5,5 % en données brutes.

La croissance organique est de + 2,1 % sur l'ensemble de l'année 2012, le quatrième trimestre 2012 affiche une croissance organique de + 1,1 %, impacté par un fort effet de base par rapport au quatrième trimestre 2011.

Au cours de l'année 2012, l'euro s'est déprécié vis-à-vis du dollar US, l'impact de change a ainsi favorisé l'évolution du revenu de 41 millions d'euros sur l'année sur cette devise uniquement. Au total, l'impact de change est de 63 millions d'euros.

La part du revenu du Groupe dans les activités digitales et médias sociaux continue de progresser grâce à la poursuite du déploiement de la stratégie d'intégration de ces métiers au cœur de toute activité et de toutes les agences, partout dans le monde. Ainsi, sans acquisition significative, les activités numériques et médias sociaux représentent 26 % du revenu global du Groupe en 2012.

La répartition géographique du revenu sur l'ensemble de l'année 2012 ressort comme suit :

(en millions d'euros)	Revenu					(en %)	Croissance organique				
	T1	T2	T3	T4	2012		T1	T2	T3	T4	2012
Europe	193	224	202	265	884		1,1 %	1,9 %	- 0,4 %	- 3,2 %	- 0,4 %
dont											
• France	80	88	74	97	339		5,1 %	0,5 %	- 0,6 %	- 4,1 %	- 0,1 %
• Royaume-Uni	44	48	51	55	198		- 0,2 %	2,3 %	- 1,6 %	1,7 %	0,5 %
• Reste de l'Europe	69	88	77	113	347		- 2,4 %	3,1 %	0,7 %	- 4,8 %	- 1,2 %
Amérique du Nord	136	146	148	160	590		3,6 %	0,5 %	2,5 %	6,5 %	3,3 %
Reste du monde	58	72	78	96	304		12,3 %	6,7 %	11,2 %	6,5 %	8,8 %
dont											
• Asie-Pacifique et Afrique	27	33	32	38	130		12,2 %	9,0 %	11,8 %	3,7 %	8,7 %
• Amérique latine	31	39	46	57	173		12,4 %	4,8 %	10,7 %	8,4 %	8,8 %
<b>Total</b>	<b>387</b>	<b>442</b>	<b>428</b>	<b>521</b>	<b>1 778</b>		<b>3,5 %</b>	<b>2,1 %</b>	<b>2,0 %</b>	<b>1,1 %</b>	<b>2,1 %</b>

## Europe

L'Europe est restée proche de l'équilibre en 2012 à - 0,4 %. La France est stable sur le total de l'exercice 2012, grâce aux agences créatives et à une belle performance de Havas Media toutefois pénalisée par un fort effet de base au quatrième trimestre. Par métier, la communication corporate et financière s'est inscrite en baisse alors que BETC a confirmé sa position de première agence française grâce à une croissance organique significative.

Le Royaume-Uni a confirmé une légère surperformance par rapport au reste de l'Europe en 2012, notamment grâce aux récents gains de Havas Worldwide London, à BETC London (start-up lancée il y a un peu plus d'un an) et à l'agence récemment acquise Havas Lynx centrée sur le digital dans le secteur de la santé.

Dans le reste de l'Europe, l'exercice 2012 est en léger retrait à - 1,2 %. Le quatrième trimestre est caractérisé par un affaiblissement ponctuel dans les médias en Espagne, au Portugal et en Suisse tandis que la Belgique et la Turquie sont restées dynamiques.

## Amérique du Nord

Cette région a crû de + 3,3 % sur l'année et a su témoigner d'un remarquable dynamisme en marquant un rebond au quatrième trimestre qui affiche une croissance de + 6,5 % tirée par le digital, la publicité, la communication santé ainsi que les activités média.

## Reste du monde

En **Asie Pacifique**, la croissance a atteint + 8,7 % en 2012. Host a quasiment compensé, avec le gain du budget Coca-Cola, la perte du budget Vodafone Hutchison au quatrième trimestre. Les activités créatives et média en Chine restent très dynamiques, contrairement au conseil destiné aux introductions en Bourse et au marketing de terrain. En revanche, les Émirats arabes unis, l'Inde et Singapour ont tiré la croissance de la zone Asie tout au long de l'année 2012.

En **Amérique latine**, l'Argentine, la Colombie, le Pérou et l'Uruguay ont maintenu une croissance à deux chiffres tandis que le Mexique a soutenu une progression régulière. Les activités qui ont particulièrement contribué à la bonne performance de ces régions sont le digital, l'expertise média et la communication santé.

**Les résultats annuels 2012 seront communiqués le 21 mars prochain après Bourse.**

## 25.1.2. New business net<sup>(1)</sup>

En 2012 le **New business net<sup>(1)</sup>** s'élève à **1 675 millions d'euros** et progresse de 22 % par rapport à 2011. Il s'agit de l'une des trois meilleures performances de ces dix dernières années.

Parmi les gains les plus significatifs du **quatrième trimestre** :

- Havas Worldwide a gagné l'activité mondiale de données pour **Unilever** et a été désignée agence digitale de référence pour la marque d'assouplissant **Snuggle**. BETC a été choisie comme agence intégrée globale pour **Louis Vuitton** ainsi que pour **Berluti**. Havas Worldwide Munich a gagné la communication institutionnelle et toutes les activités RP d'Osram pour le monde. Havas Media International France a gagné le budget global de **Deezer**. Havas Media Asia Pacific a été choisie pour être agence globale pour le groupe d'hôtellerie de luxe **Shangri-La Hotels & Resorts**. Havas Media a également gagné le budget global de **Remy Cointreau** et Arena Miami a été choisie par **Natura** pour gérer leur budget sur cinq marchés.
- Grâce à son offre intégrée, Havas gagne le lancement d'une deuxième série de billets de banque en euros pour la **Banque Centrale Européenne** : Havas Worldwide Düsseldorf est chargée de la communication grand public et de la coordination internationale, Havas Worldwide Amsterdam, de la communication on-line, Havas Media Francfort gérant le conseil et l'achat d'espace pour tous les pays. Côté France, Havas Worldwide Paris, Havas Event et Havas Productions prennent le lead pour le conseil stratégique, les RP et les événements, Havas Digital est chargée quant à elle du microsite multilingue.
- En Amérique du Nord, Havas Worldwide Chicago se voit confier les activités digitales et le eCRM pour les cartes de crédit de **Citibank**.

- En Amérique latine, **MSD**, **Nacional Monte de Piedad**, **Nikon** et **Hard Rock Hotel** ont été gagnés par Havas Media.
- Au niveau local **La Poste**, **McDonald's**, **Club Med Gym** et **GMF** ont été gagnés en France, le design corporate pour **Deutsche Bank** en Allemagne, le CRM pour **L'Oréal** en Pologne, la communication interne pour **sanofi** (depuis New York), **Adecco** en Belgique, **DHL** aux Philippines, **Generali** en Italie, **Ricola** au Royaume-Uni et **Hermès Parfums** en Chine.
- En termes de gains purement numériques, nous pouvons mentionner **Pizza Hut** à Hong Kong, **Max Life Insurance** en Inde, **Foodpairing** en Belgique, **H&M** en Espagne, **Perfume Holdings** sur 12 marchés, **Philips** au niveau global et l'ONG **War Child** au Royaume-Uni.

La liste détaillée des principaux gains enregistrés pour l'année 2012 se trouve dans l'annexe 1.

## 25.1.3. Responsabilité sociale

Fidèle à sa stratégie et à son engagement, Havas a continué de prouver son leadership en matière de Responsabilité Sociale des Entreprises au travers des initiatives suivantes :

- La publication de son premier rapport Développement durable. Ce rapport a été établi sur la base de notre outil interne de reporting RSE. De nombreuses actions avaient été entreprises au sein du Groupe et ont pu ainsi être mises en lumière, tout comme les progrès réalisés par rapport aux objectifs que le Groupe s'était fixés.
- L'agence Havas Media France a participé au premier Bilan Carbone groupe "vie de bureau" avec les autres membres de l'Udecam. Grâce à la collaboration de nombreux médias, ces données ont également permis d'établir un Bilan Carbone® métier (TV, presse, Internet et radio) des agences médias.
- La troisième édition du sommet One Young World ([www.oneyoung-world.com](http://www.oneyoung-world.com)) s'est tenue à Pittsburgh en octobre dernier. Surnommé par CNN "le Davos des jeunes", One Young World (dont les co-fondateurs sont David Jones et Kate Robertson) a pour but de mettre à disposition des jeunes leaders de demain une plateforme pour engendrer des changements positifs dans le monde. 1 300 jeunes délégués de moins de 25 ans venus de 183 pays, accompagnés par 40 conseillers de renommée internationale comme l'ancien Secrétaire Générale de l'ONU Kofi Annan, l'ancien Président des États-Unis, Bill Clinton, le Professeur Muhammad Yunus ou encore le fondateur de Twitter Jack Dorsey, se sont réunis pour lancer des initiatives concrètes afin de résoudre quelques-uns des problèmes les plus pressants dans le monde. Plus de 200 sociétés parmi les plus grandes au niveau mondial telles que Google, Unilever, L'Oréal, Apple, Accenture, Puma et Facebook ont adhéré à ce projet par leur présence.

## 25.1.4. Récompenses

Lors du quatrième trimestre 2012, plusieurs agences du Groupe ont été distinguées :

- Le film "L'Ours" de **BETC** pour **Canal+** a été le spot le plus récompensé de l'année 2012 mais aussi depuis la création du **Gunn Report**.
- Aux **Cresta Awards**, le Groupe a remporté 16 récompenses, notamment le prix de l'agence de l'année pour **BETC** et celui de network de l'année pour **Havas Worldwide**. Le Groupe a gagné dans 11 catégories (notamment 4 pour "L'Ours") ainsi que 3 grands prix (2 pour **BETC** "L'Ours" et 1 pour **Arnold Boston**).
- Aux **LIAA**, les agences du Groupe ont remporté 13 récompenses : 1 grand prix pour **BETC**, 5 Or (2 pour **BETC** et 3 pour **Havas Worldwide London**), 4 Argent (2 pour **Havas Worldwide New York**, 1 pour **Arnold Boston** et 1 pour **BETC**) et 3 Bronze.
- Aux **Epica Awards**, le Groupe a remporté 19 récompenses. **BETC** a remporté 6 prix dont un Or. **BETC London** a gagné 3 prix dont un Or. **Havas Worldwide London** a remporté deux prix dont un Or. **Havas Worldwide Paris** a également remporté un Or. **Havas Worldwide Düsseldorf**, **Havas Worldwide Zürich**, **Havas Tunisia**, **Havas Worldwide Helsinki**, **H Paris**, **Havas Worldwide Amsterdam** et **Havas 360** ont chacun été récompensés.

• Aux **Eurobest**, le Groupe a remporté 19 récompenses dont le Grand Prix pour "L'Ours" de **BETC** qui également gagné 7 prix dont 4 Or. **Havas Worldwide London** a reçu 3 prix. **Leg**, **Havas Worldwide Paris**, **Havas Worldwide Amsterdam**, **Havas Worldwide Vienna** et **Arnold Amsterdam** ont également été primés.

• Au **Cristal Festival**, les agences du Groupe ont remporté 29 récompenses dont 1 Grand Prix (**BETC**) et 6 Or (4 pour **BETC**, 1 pour **H** et 1 pour **Havas Worldwide Amsterdam**). **MPG-MC**, **Havas Worldwide London**, **Leg**, **W&Cie**, **Arena Media**, **Cake London** et **Havas Digital** ont également été récompensés.

Au cours de ce quatrième trimestre, de nombreuses récompenses ont été attribuées aux agences du Groupe dans le domaine du **digital** :

• Aux **Loevies**, **Havas Worldwide Digital Lisbon** a remporté un prix du public ainsi qu'un Argent. **Havas Worldwide Amsterdam** et **H** ont également remporté chacun un Argent.

• L'agence **Havas PR USA** a été désignée troisième "Most Social Media Agency in the World" par **Sociagility**.

• Aux **Boomerang Awards**, **Havas+ Palm** l'a emporté dans trois catégories dont la meilleure campagne en ligne pour Mobiliz.

• Aux **BIMA Awards**, **AIS London** a été nommée Agence de l'année et l'a emporté dans trois catégories pour sa campagne "Save the 1Day" pour Sony Music/Syco.

• Aux **OMMA Awards** (for Online Advertising Creativity), la campagne "Globalize your thinking" pour Oppenheimer Funds de **MPG Media Contacts** a remporté 2 prix, dont celui de "Best in Show".

Ainsi que dans les autres disciplines :

• **Fuel Lisbon** a remporté le prix d'Agence de l'année aux **Premios a la Eficacia**. **Arena Media** y a été désignée Agence média de l'année.

• Aux **Achap Chile**, **Havas Worldwide Santiago** a remporté 17 récompenses, dont 5 Or.

• Aux **PR News PR People Award**, 4 membres de **Havas PR USA** ont reçu le premier prix, notamment "PR News Hall of Fame" et "Tweeter of the Year".

• Aux **Key Awards**, **Havas Worldwide Milan** a remporté le prix spécial ainsi que la catégorie "Boissons".

• Aux **W3 Awards**, **H4B Chelsea** a gagné 1 Or et 5 Silver et **Havas Discovery** 2 Gold et 3 Silver.

## 25.2. Résultats 2012 – Communiqué de presse du 21 mars 2013

Revenu : 1 778 millions d'euros sur l'année 2012

- Revenu du Groupe : + 8 % de croissance organique + 2,1 %
- 17 % des revenus proviennent des marchés dynamiques d'Amérique latine, d'Asie-Pacifique et d'Afrique
- Les activités digitales et médias sociaux représentent 26 % du revenu
- New Business net<sup>(1)</sup> solide : 1,7 milliard d'euros vs 1,4 milliard d'euros (+ 22 %)

Résultat opérationnel courant de 240 millions d'euros en 2012 contre 220 millions d'euros en 2011, en progression de + 9,1 %

- Marge opérationnelle courante 13,5 % (+ 10 points de base)

Résultat net part du Groupe de 126 millions d'euros en 2012 vs 120 millions d'euros en 2011 en hausse de + 5,0 % par rapport à 2011

Bénéfice net par action retraité : 33 centimes d'euro en 2012 sur la base du nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2012, en progression de + 16 %

Dettes financières nette<sup>(2)</sup> : 168 millions d'euros au 31 décembre 2012, contre une trésorerie nette de 44 millions d'euros au 31 décembre 2011, après rachat de titres à hauteur de 269 millions d'euros

**David Jones**, CEO de Havas, déclare : "2012 a été une belle année pour Havas qui a vu sa rentabilité progresser, sa structure évoluer et une croissance solide dans les marchés stratégiques. À souligner l'amélioration, année après année, de la marge avec un bon potentiel de progression dans les années à venir. Les agences du Groupe ont réalisé une bonne performance en termes de new business, aussi bien au niveau global que régional et local. Nous avons aussi continué de croître dans les pays émergents ainsi que dans nos activités digitales. La simplification de la structure du Groupe et le rebranding de nos réseaux renforcent davantage notre agilité et notre intégration qui place le numérique au cœur de toutes nos activités, ce qui constitue pour nous un avantage compétitif unique au sein de notre industrie. Malgré une économie européenne qui reste incertaine, nous sommes confiants sur notre capacité à assurer des résultats solides et à créer de la valeur pour nos actionnaires sur le long terme".

Le Conseil d'Administration, qui s'est réuni le 21 mars 2013, a arrêté les comptes annuels et consolidés de l'exercice 2012. Ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires qui aura lieu le 5 juin 2013.

(en millions d'euros)	2012	2011	2012/2011
Revenu	1 778	1 645	+ 8 %
Croissance organique	2,1 %	5,9 %	
Résultat opérationnel courant	240	220	+ 9 %
Marge opérationnelle courante (en %)	13,5 %	13,4 %	
Résultat net, part du Groupe	126	120	+ 5 %
Bénéfice net par action (en centimes d'euro) <sup>(1)</sup>	33	28	+ 16 %
Dettes/(trésorerie) nette au 31 décembre	168	(44)	
Dividende * (en centimes d'euro)	11	11	

(1) Avec nombre de titres au 31 décembre.

\* Dividende 2012 proposé à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du mercredi 5 juin 2012.

Les procédures d'audit sur les comptes annuels et consolidés ont été effectuées. Les rapports de certification seront émis après vérification du rapport de gestion.

### 25.2.1. Revenu

Le revenu du Groupe s'élève à 1 778 millions d'euros sur l'année 2012, ce qui représente une hausse de 8,0 % en données brutes par rapport à 2011.

La croissance organique est de + 2,1 % sur l'ensemble de l'année 2012. La part du revenu du Groupe dans les activités digitales et médias sociaux continue de progresser et représente désormais 26 % du revenu global du Groupe.

Au cours de l'année 2012, l'euro s'est déprécié vis-à-vis du dollar US, l'impact de change a ainsi favorisé l'évolution du revenu de 41 millions d'euros sur l'année sur cette devise uniquement. Au total, l'impact de change est de 63 millions d'euros.

La répartition du revenu par zone géographique a été publiée le 19 février 2013.

### 25.2.2. Résultats

Le Résultat opérationnel courant s'élève à 240 millions d'euros en 2012 contre 220 millions d'euros en 2011. La marge opérationnelle courante ressort ainsi à 13,5 % du revenu en 2012 contre 13,4 % en 2011, soit une amélioration du niveau de marge opérationnelle courante de + 10 points de base, en particulier grâce à une bonne maîtrise des charges d'exploitation.

Le Résultat Opérationnel est de 219 millions d'euros en 2012 contre 197 millions d'euros en 2011, la marge opérationnelle passe de 12 % en 2011 à 12,3 % en 2012.

Le Résultat net part du Groupe ressort à 126 millions d'euros en 2012, contre 120 millions d'euros en 2011 et marque ainsi une progression de + 5 %. La charge d'impôt du Groupe augmente significativement cette année, passant de 23 % à 29 % du résultat avant impôt. Le Bénéfice net par action s'élève à 31 centimes d'euro contre 28 centimes d'euro en 2011, en progression de 10,7 %.

### 25.2.3. Structure financière

La dette nette s'élève à 168 millions d'euros au 31 décembre 2012 contre une trésorerie nette de 44 millions d'euros au 31 décembre 2011. Cette évolution s'explique notamment par les décaissements liés à l'OPRA et l'OPAS réalisées en juin 2012 pour un montant total de 268,7 millions d'euros. La dette nette moyenne<sup>(2)</sup> s'établit à 225 millions d'euros par rapport à 12 millions d'euros en 2011.

Les fonds propres s'élèvent à 1,1 milliard d'euros au 31 décembre 2012, en baisse de 170 millions d'euros due à la réalisation de l'OPRA et l'OPAS. Le ratio de dette nette sur capitaux propres ressort à 14,8 %.

La dette nette présentée en 2012 exclut principalement les dettes des earn-out et buy-out (soit 100 millions d'euros environ) conformément à la pratique des concurrents anglo-saxons de Havas et à celle du Groupe Bolloré qui intègre globalement Havas depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2012. La dette nette comparative 2011 a été retraitée en conséquence.

Le tableau en annexe expose le passage de l'ancienne à la nouvelle définition de la dette nette.

### 25.2.4. Dividende et Assemblée Générale

Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale Mixte des actionnaires un dividende de 11 centimes d'euro, au même niveau que l'année 2011.

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de Havas SA sera convoquée le mercredi 5 juin 2013.

Le revenu du premier trimestre 2013 sera publié d'ici le 10 mai 2013.

### 25.2.5. New Business Net<sup>(1)</sup>

Le New Business Net<sup>(1)</sup> enregistré pendant l'année 2012 s'élève à 1,7 milliard d'euros, contre 1,4 milliard d'euros en 2011.

L'année 2012 a ainsi été marquée par de très nombreux gains pour les agences du Groupe, tant au niveau mondial que régional et local, ci-après les principaux :

#### Au niveau global

Ainsi, Havas Worldwide BETC a été choisie comme agence intégrée pour **Louis Vuitton** ainsi que pour **Berluti**. **Intel Asus**, **Novartis**, **GSK** et **Giorgio Armani Parfums** nous ont confié leurs campagnes publicitaires. **Sephora** nous a choisis pour sa communication interne. Havas Worldwide a gagné l'activité mondiale de données pour **Unilever** et a été désignée agence digitale de référence pour la marque d'assouplissant **Snuggly**. Havas Worldwide Munich a gagné la communication institutionnelle et toutes les activités RP d'**Osram** pour le monde. **Philips** a également confié sa stratégie digitale au Groupe Havas.

Havas Media International France a gagné le budget global de **Deezer**. Havas Media Asia Pacific a été choisie par le groupe d'hôtellerie de luxe **Shangri-La Hotels & Resorts**. Havas Media a également gagné le budget de **Rémy Cointreau** et **Arena Miami** a été choisie par **Natura** pour gérer leur budget sur cinq marchés. MPG International a remporté **Mr Porter** aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Australie, à Hong Kong et Singapour. Le Groupe Havas a également décroché le budget digital de **Perfume Holdings** sur douze marchés.

#### Au niveau régional

**Net-A-Porter.com** a décidé de confier sa publicité en Europe et en Asie au Groupe Havas.

Havas Worldwide BETC Londres a été choisie par **Coca Cola Light** pour l'ensemble de sa campagne européenne. Nous avons également gagné **Heinz Ketchup** (pan-européen) en stratégie digitale et campagne publicitaire.

Havas Digital France a été sélectionnée par **Caudalie** en France, en Allemagne et en Espagne. Nous avons également gagné **AXA** pour la Belgique, l'Allemagne et l'Espagne.

Grâce à son offre intégrée, Havas a gagné le lancement d'une deuxième série de billets de banque en euros pour la **Banque centrale européenne** : Havas Worldwide Düsseldorf est chargée de la communication grand public et de la coordination internationale, Havas Worldwide Amsterdam, de la communication on-line, Havas Media Francfort gérant le conseil et l'achat d'espace pour tous les pays. Côté France, Havas Worldwide Paris, Havas Event et Havas Productions prennent le lead pour le conseil stratégique, les RP et les événements, Havas Digital est chargée, quant à elle, du microsite multilingue.

**Aux États-Unis, le rythme a été soutenu avec des gains très importants tels que :**

**Sony Playstation, American Eagle Outfitters, Atlantic City, New York Life, Lycra, Bel Brands, Phoenix University, Hershey's, Claire's, Nature's Bounty et Center for Disease Control and Prevention.**

**Sovereign/Santander Bank** a choisi Arnold pour sa campagne de rebranding ainsi que toute sa stratégie de communication. **Fab.com**, plateforme de vente en ligne présente dans 20 pays, a opté pour ArnoldNYC pour son premier spot TV. Havas Worldwide PR North America a été choisie pour accompagner la marque de vodka **Oddka (Pernod Ricard)**. Le Groupe a également remporté **Choice Hotels International, Tyco** et **Mundo Fox**. Havas Worldwide Chicago s'est vue confier les activités digitales et le eCRM pour les cartes de crédit de **Citibank**.

Les gains ont aussi été nombreux dans le domaine du digital, avec notamment la **NBA**, la **NFL**, **Warby Parker** et **Clorox Professional Products**.

En Amérique latine, **MSD, Nacional Monte de Piedad, Nikon** et **Hard Rock Hotel** ont été gagnés par Havas Media.

#### Au niveau local

Ainsi en France, **AXA**, **Coty**, **Hyundai**, **La Poste**, **McDonald's**, **Club Med Gym** et **GMF** ont choisi des agences du Groupe Havas. La communication interne pour **Sanofi** nous a également été confiée (depuis New York).

Au Royaume-Uni, nos agences ont remporté **Ubisoft (Just4dance)**, **Konami**, **Ideal Standard** et **Ricola** ainsi que **We7**, **City Index** et l'ONG **War Child**. **Staples**, **Seagate**, **Lego** ont choisi Havas Worldwide London et Havas Worldwide Prague pour leurs campagnes de Social Media.



En Pologne, les assurances **Prudential** et **Energa** ont fait confiance à Havas PR Warsaw. Nous avons également décroché le CRM pour **L'Oréal** en Pologne.

Quatre nouvelles marques **Kraft** ont été gagnées en Italie ainsi que **Durex** et **Generali**.

En Espagne, **Omega Pharma**, **Gas Natural Fenosa**, **Dirección General de Tráfico** et **H&M** sont désormais des clients de nos agences.

Les autres gains incluent notamment le design corporate pour **Deutsche Bank** et **Dr Theiss Naturwaren** en Allemagne ainsi que **Adecco** et **Foodpairing** en Belgique.

Le fort dynamisme du Groupe s'est confirmé en Asie-Pacifique.

En Chine, Havas a remporté **Volvo** et six nouvelles marques de laitages **Yili** (géant chinois de produits laitiers) ainsi que **YFY Investment**, **Hermès Parfums** et le budget digital de **Pizza Hut** à Hong Kong.

En Inde, **Carlsberg**, **Nokia**, **Tata Motors** et **Max Life Insurance** (digital) ont choisi des agences de notre Groupe.

En Australie, **Virgin Mobile**, **Playstation** et **Study Adelaide** ont confié leur image au Groupe Havas. **Sugon**, **Danone** et **Danone Activia** ont choisi Havas Worldwide Melbourne et Kuala Lumpur pour leurs activités digitales.

Le plus grand opérateur téléphonique indonésien **XL Indonesia** et **DHL** aux Philippines ont également rejoint les rangs de nos clients.

**LAN Airlines** et **DisToyota** en Colombie, **Unilever** au Chili, **Sony Pictures**, **Whirlpool** et **Pepsico** au Mexique ainsi que **Qatar Airways** au Brésil ont choisi des agences Havas dans la zone d'Amérique latine.

**BBVA**, **Bavaria**, **Santander**, **DHL** ainsi que **Hyundai Motors Brazil** ont également rejoint nos agences d'Amérique latine.

## 25.2.6. Faits marquants de l'année 2012

### OPRA/OPAS

L'offre publique de rachat d'actions, portant sur près de 12 % du capital, a rencontré un vif succès et a permis une augmentation du BNPA. D'autre part, l'offre publique d'achat simplifiée sur les bons de souscription ou d'achat d'actions portant sur la totalité des BSAAR 2006/2013 a également été très bien accueillie et a permis d'annuler les BSAAR acquis qui représentaient environ 8 % de capital potentiel.

### Intégration "Création, digital et média"

En 2012, Havas a complété l'intégration des équipes création, digital et média sous le même toit, à Puteaux, suite à l'acquisition de son nouveau siège pour un montant de 160 millions d'euros. Les équipes de New York seront également réunies dans le même immeuble au deuxième trimestre 2013.

### Rebranding Euro RSCG en Havas Worldwide

En septembre 2012, Havas a rebaptisé les 316 agences de son réseau Euro RSCG Worldwide en "Havas Worldwide" pour souligner sa structure simple, claire, agile et intégrée, qui place le digital au cœur de toutes ses activités et ses agences.

Le réseau global Havas Worldwide ainsi que le microréseau Arnold Worldwide font désormais partie de la division "Havas Creative Group".

### Réorganisation Havas Media et rebranding de MPG

Havas a franchi une nouvelle étape dans sa stratégie d'intégration afin de renforcer la simplicité et l'agilité de sa structure. La nouvelle marque ombrelle, "Havas Media Group", a ainsi été créée et intégrera l'ensemble des agences média globales de Havas, qui comprennent Havas Media (actif sur 126 marchés et au sein duquel MPG et Media Contacts ont été fusionnées et renommées) ainsi qu'Arena Media.

Cette nouvelle organisation de la division médias permet à Havas de poursuivre son objectif visant à devenir le premier groupe de communication dont la stratégie est de placer l'excellence digitale et l'innovation au cœur de toutes ses agences.

### Acquisitions et création d'entités spécialisées

Au cours de l'année 2012, Havas a réalisé plusieurs acquisitions d'agences représentant un investissement de l'ordre de 40 millions d'euros (EO/BO inclus). Ces acquisitions ciblées renforcent Havas dans le domaine du numérique, de la technologie et de la création et sont parfaitement en ligne avec la stratégie d'acquisition du Groupe. Parmi les principales :

#### Boondoggle

Fin juin 2012, Havas a acquis une participation majoritaire dans **Boondoggle**, la plus grande agence numérique intégrée indépendante du Benelux. Cette transaction renforce le leadership de Havas dans le numérique en Europe et fera de la marque l'une des trois premières agences du Benelux.

Créée en 2007, Boondoggle emploie plus de 120 experts en digital et création dans ses bureaux d'Amsterdam et de Louvain. L'agence offre des solutions totalement intégrées à des clients de premier plan comme les grandes marques nationales et internationales Coca-Cola, Nike, Heinz Europe, Iglo Europe, Belgacom, Thomas Cook, Tienze Suiker, Belfius, Kinopolis, Delhaize et Rabobank International Direct Banking.

#### Creative Lynx (désormais rebaptisée Havas Lynx)

En mai 2012 Havas a annoncé l'acquisition d'une participation majoritaire dans **Creative Lynx**, la meilleure agence de communication numérique dans le domaine de la santé et du bien-être en Europe, qui a recueilli 26 prix de l'innovation numérique au cours des trois dernières années et a innové en publicité dans les médias sociaux, le marketing bi-directionnel et le mobile.

Cette opération renforce la position de Havas dans le secteur de la communication santé en apportant au réseau mondial Havas Worldwide Health une plus forte puissance en digital et le savoir-faire créatif de Creative Lynx. L'agence est basée à Manchester et dispose d'un bureau régional à Genève (Suisse).

#### ignition

En avril dernier, Havas Media a renforcé l'offre "Brand Engagement" du réseau Havas Sports & Entertainment par l'acquisition de l'agence indépendante **ignition**, agence de marketing événementiel, leader dans la création d'expérience de marque, largement primée, présente aux États-Unis, à Londres et à Moscou. **ignition** possède un portefeuille de clients prestigieux, avec des marques telles que American Express, BP, Delta Air Lines, ESPN, Kia, United Nations Foundation, Victoria's Secret et The Coca-Cola Company (avec laquelle elle bénéficie du statut de "Partenaire mondial").

#### Victors & Spoils

Début avril 2012, Havas a annoncé l'acquisition d'une participation majoritaire dans **Victors & Spoils**, première et plus grande agence créative mondiale basée sur les principes du "crowdsourcing". Cette acquisition permet à Havas de bénéficier d'une technologie unique et d'un savoir-faire marketing innovant. Ce modèle a déjà été adopté par beaucoup de grands annonceurs tels que Chipotle, Coca-Cola, Converse, Crocs, Discovery Channel, Dish, GAP, General Mills, Harley Davidson, Levi's, Mercedes Benz, Oakley, PayPal, Smartwool, Smashburger, Unilever, Virgin America, WD-40, etc.

#### Mediaxis

Après neuf ans de collaboration fructueuse, Havas Media a acquis une participation majoritaire dans l'agence Suisse Mediaxis basée à Zürich. La nouvelle entité s'appelle désormais **Mediaxis MPG** et occupe le top 3 des agences médias dans le marché suisse. Parmi ses clients prestigieux on compte Reckitt Benckiser, Danone, Lindt, Barclays et Hermès.

#### Havas Media Ortega

Havas Media a poursuivi ses investissements aux Philippines en lançant **Havas Media Ortega** dont la nouvelle équipe de direction est composée par des acteurs reconnus du monde de la publicité, des médias et du numérique. Havas Media Ortega intègre deux des agences philippines actuelles de Havas Media : MPG, Media Contacts ainsi que Collab et la marque Mobext qui est aujourd'hui la plus grande agence de marketing mobile et numérique des Philippines. Havas Media Ortega sera la première

agence média full-service, investissant massivement dans toute la gamme de prestations proposées.

Au cours de cette année, le Groupe a lancé plusieurs entités spécialisées (start-up) telles que :

**Rosa Park** en France, **Host** à Singapour, **Arnold** Pologne, **Alloy ASL** aux États-Unis, **Havas Worldwide Social** au Brésil ainsi qu'une série d'entités **Havas Media en Afrique** : Kenya, République du Congo, Afrique du Sud et Nigeria.

### Havas un acteur reconnu dans le numérique

Havas a toujours placé le digital au cœur de toutes ses agences et de toutes ses activités. Cette stratégie a d'ailleurs permis au Groupe d'acquiescer un statut de leader en digital intégré et la part du digital du Groupe a progressé de 22,8 % en 2011 à 25,6 % en 2012. L'année 2012 a notamment été marquée par :

- la distinction de Mobext, réseau d'expertise mobile, comme leader dans le marché Nord-Américain en marketing mobile pour la deuxième année consécutive aux Digiday Mobi Awards
- la création de la marque commerciale **Havas Digital Group** qui réunit tous les actifs numériques du Groupe
- les nouveaux succès commerciaux engrangés au cours de l'année tels que l'activité mondiale "data" pour Unilever, l'activité numérique globale d'Intel Asus et d'autres gains de clients prestigieux tels que Hershey's, Danone, Expedia, Ibis, Lego, Nokia et Sony PlayStation
- la poursuite des investissements dans les disciplines de nouvelle génération au travers d'acquisitions ciblées, telles **Boondoggle**, **Creative Lynx** et **Victors & Spoils**
- le renforcement du réseau d'experts reconnus du digital qui font partie du Groupe tels que Matt Howell, Dave Dugan et Elliot Seaborn (Arnold Worldwide), Alfonso Aznar, Claire Adams et Jay Morgan (Havas Worldwide), Rori DuBoff et Andrew Altersohn (Havas Digital) et Maria DePanfilis (Havas Lynx).

### Récompenses

**Pour la deuxième fois en deux ans, BETC signe le film le plus primé dans le monde.** Après le succès phénoménal du film "Le Placard" en 2010, la saga Canal+ continue avec **"L'Ours"** qui a gagné, jusqu'à présent, **plus de 70 prix** et a été nommé **spot le plus récompensé de l'année 2012** dans le monde et également depuis la création du **Gunn Report**.

### Prix

Lors du 59<sup>e</sup> **Festival International de la Créativité**, à Cannes, le Groupe Havas a remporté un total de 27 Lions : 1 Grand Prix, 5 Lions d'Or, 8 Lions d'Argent et 13 Lions de Bronze. L'agence Havas Worldwide BETC a décroché un Grand Prix en film craft pour l'Ours de Canal+ . Le Groupe a également reçu plusieurs récompenses notamment : aux Clio Awards, aux LIAA Awards, aux D&AD awards et aux Internationalist Awards for Media Innovation.

Hormis **"L'Ours"** (Canal+), les autres campagnes du Groupe les plus primées en 2012 ont été : **Heineken – DosXX** de Havas Worldwide New York (les suites de la campagne "Most Interesting Man in the World") en film et radio, **Truth/CDC** de Arnold Boston en film et en radio, **Reckitt Benckiser – Durex "Vinyl"** et **Alberto Culver – VOS "Pageant"** de Havas Worldwide London, **Sparkassen "Giro sucht Hero"** de MPG Germany, **Metropole Orchestra** de Havas Worldwide Amsterdam, **Amnesty International "Mugshots"** de Fuel Lisbon en print, **Mars – Pedigree "The TV Star That Saved Millions of Dogs"** de Havas Sports & Entertainment Buenos Aires, **MPG & MC Buenos Aires**, **Reckitt Benckiser – Vanish Napisan Crystal White "Sponsor the White House"** de Havas Worldwide Sydney et **Air New Zealand "The Kiwi Sceptics"** de Host Sydney.

### Reconnaitances

Plusieurs agences du Groupe ont été nommées Agence de l'année : **Cake Group** a été nommée Agence de l'année par *The Holmes Report* ; **MPG Mexico** a été nommée Agence de l'année pour la deuxième année consécutive par le magazine *Merca2.0* ; **Havas Media Belgium** a été nommée Agence Media de l'Année pour la deuxième année consécutive

aux AMMA Awards, aux Marketeer Awards ; **MPG Portugal** était élue Agence Media de l'année ; Marketing et Media a nommé **Havas Worldwide Poland** Groupe de Publicité de l'année ; **BETC Paris** a été nommée Agence de l'Année aux New York ADC ; aux BIMA Awards, **AIS London** a été nommée Agence de l'année ; au Festival of Media AmLat, **MPG** a été déclaré Réseau de l'année ; **AIS London** a été nommée Agence de l'année aux BIMA Awards et **Fuel Lisbon** a remporté le prix d'Agence de l'année aux Premios a la Eficacia. Aux Mobi Awards, **Mobext** a reçu le prix de l'agence de marketing mobile de l'année pour la deuxième année consécutive.

### Havas et la responsabilité sociale

Fidèle à sa stratégie et à son engagement, Havas a continué de prouver son leadership en matière de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) au travers des initiatives suivantes :

- La publication de son premier rapport Développement Durable. Ce rapport a été établi sur la base de notre outil interne de reporting RSE. De nombreuses actions avaient été entreprises au sein du Groupe et ont pu ainsi être mises en lumière, tout comme les progrès réalisés par rapport aux objectifs que le Groupe s'était fixés.
- L'agence Havas Media France a participé au premier Bilan Carbone Groupe "vie de bureau" avec les autres membres de l'Udecam. Grâce à la collaboration de nombreux médias, ces données ont également permis d'établir un Bilan Carbone® métier (TV, Presse, Internet et Radio) des agences médias.
- La troisième édition du sommet One Young World ([www.oneyoungworld.com](http://www.oneyoungworld.com)) s'est tenue à Pittsburgh en octobre dernier. Surnommé par CNN "le Davos des jeunes", One Young World (dont les co-fondateurs sont David Jones et Kate Robertson) a pour but de mettre à disposition des jeunes leaders de demain une plateforme pour engendrer des changements positifs dans le monde. 1 300 jeunes délégués de moins de 25 ans venus de 183 pays accompagnés par 40 conseillers de renommée internationale comme l'ancien Secrétaire Général de l'ONU Kofi Annan, l'ancien Président des États-Unis, Bill Clinton, le Professeur Muhammad Yunus ou encore le fondateur de Twitter Jack Dorsey, se sont réunis pour lancer des initiatives concrètes afin de résoudre quelques-uns des problèmes les plus pressants dans le monde. Plus de 200 sociétés parmi les plus grandes au niveau mondial telles que Google, Unilever, L'Oréal, Apple, Accenture, Puma et Facebook ont adhéré à ce projet par leur présence.

(1) **Le new business net** correspond au budget publicitaire (ou revenu, selon les cas) annuel estimé des gains de budgets (ce qui inclut à la fois les nouveaux clients, les clients conservés après remise en compétition du budget, et les nouveaux produits ou marques gagnés auprès des clients actuels) moins le budget publicitaire (ou revenu, selon les cas) annuel estimé des pertes de budgets. La Direction de Havas utilise le new business net comme un indicateur de l'efficacité du développement de sa clientèle et de ses efforts pour conserver ses clients. Le new business net n'est pas un indicateur précis des revenus futurs, car la qualification de gain ou de perte nécessite parfois une interprétation subjective, les sommes associées aux gains ou pertes individuelles du business dépendent du budget (ou revenu, selon les cas) estimé des clients, les clients peuvent ne pas dépenser leur budget, l'échelonnement des dépenses est incertain, et la part des revenus de Havas par rapport aux dépenses budgétées des clients dépend de la nature des dépenses et des structures de rémunérations. En outre, les méthodes de Havas pour déterminer les pertes et gains peuvent différer de celles employées par d'autres sociétés.

(2) **La dette nette moyenne** est calculée comme la différence entre la dette brute structurée IFRS (OBSAAR, emprunt obligataire, lignes de crédit tirées, autres dettes financières, etc.) et la trésorerie en banque et équivalents de trésorerie mesurés quotidiennement dans les principaux pays intégrés au cashpool international ; pour les autres pays, la dette nette moyenne retenue est la dette nette moyenne mensuelle. Dans sa nouvelle définition, elle exclut les dettes liées aux compléments de prix et aux rachats de minoritaires et inclut les comptes courants bloqués liés à la participation des salariés.

#### Autres définitions :

**La croissance organique** est calculée en comparant le revenu de l'année en cours à un revenu retraité comme suit pour l'exercice précédent :

- le revenu de l'exercice précédent est recalculé en utilisant les taux de change de l'exercice courant ;
- le revenu ainsi obtenu est complété par le revenu des sociétés acquises entre le 1<sup>er</sup> janvier de l'exercice précédent et la date d'acquisition pour la période au cours de laquelle ces sociétés ne sont pas encore consolidées ;
- le revenu de l'exercice précédent est également corrigé du revenu consolidé des sociétés cédées ou fermées entre le 1<sup>er</sup> janvier de l'exercice précédent et la date de la cession ou de la fermeture.

La croissance organique ainsi calculée est donc corrigée des variations des taux de devises par rapport à l'euro, ainsi que des variations du périmètre des sociétés consolidées.

**Le résultat opérationnel courant** correspond au revenu diminué des frais de personnels ainsi que des autres produits et charges d'exploitation.

**Le résultat opérationnel** est égal au résultat opérationnel courant déduit des "autres charges et produits opérationnels" à caractère non récurrent, inhabituels, de montants individuels significatifs.



## 26. Informations relatives au rapport de gestion de la Société et tableau de passage entre le rapport de gestion et le document de référence de Havas

Le présent document de référence comprend tous les éléments du rapport de gestion de la Société tels qu'exigés aux termes des articles L. 232-1-II et R. 225-102 du Code de Commerce.

Le tableau ci-après présente les éléments du rapport de gestion requis à ce titre.

**Tableau de passage entre le rapport de gestion et le document de référence de Havas**

Éléments contenus dans le rapport du Conseil d'Administration devant être soumis à l'Assemblée Générale par application des articles L. 232-1, II et R. 225-102 du Code de Commerce	Rubriques du document de référence contenant les informations correspondantes
Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	6.1, 7.1
Résultats de l'activité	3, 20.8
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	6.2
Activités en matière de recherche et de développement	11
Évolution prévisible de la situation de la Société et les perspectives d'avenir	12
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport est établi	25, 5.2.34 ann. c. conso. ann. 6 c. annuels
Organe choisi pour exercer la Direction Générale de la Société (si le mode de Direction est modifié)	NA
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière de la Société (notamment de sa situation d'endettement) et des indicateurs de performance de nature non financière (notamment environnement, personnel)	9
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	4, 5.2.29 et 5.2.31 ann. c. conso.
Indications sur l'utilisation des instruments financiers par la Société, lorsque cela est pertinent pour l'évaluation de son actif, de son passif, de sa situation financière et de ses pertes et profits	5.2.29 ann. c. conso.
Informations sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change ou cours de Bourse	4.3, 5.2.29 ann. c. conso. note 11 c. annuels
Liste des mandats ou fonctions exercés par les mandataires sociaux	annexe 8
Compte rendu de l'état de la participation des salariés (et éventuellement des dirigeants), des opérations réalisées au titre des options d'achat ou de souscription d'actions réservées au personnel salarié et aux dirigeants, des opérations réalisées au titre de l'attribution d'actions gratuites au personnel salarié et aux dirigeants	15.4, 17.2 à 17.4, 5.2.16 ann. c. conso.
Choix effectué par le Conseil d'Administration en cas d'attribution d'option de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions à des dirigeants	NA
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de Commerce en cas d'acquisition d'actions en vue de les attribuer aux salariés	NA
Activité des filiales de la Société	6.2
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	20.8
Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser les participations croisées	NA
Renseignements relatifs à la répartition du capital social	18
Opérations réalisées par les sociétés contrôlées majoritairement par la Société ou de souscription d'actions au titre des options d'achat	17.4
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices et montant éligible à la réfaction	20.9, ann. 3 et 4
Rémunérations et avantages de toute nature de chacun des mandataires sociaux	15, note 22 c. annuels
Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels	NA
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	NA
Politique générale en matière environnementale	8.1
Informations environnementales	8.1.3
Politique générale en matière sociale	8.3.2
Informations sociales	8.3 et 8.3.3
Engagements sociétaux pris en faveur du développement durable	8.2.2
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de Commerce en cas d'opérations effectuées par la Société sur ses propres actions	NA
Éléments de calcul et résultats de l'ajustement des bases de conversion et des conditions de souscription ou d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital ou des options de souscription ou d'achat d'actions	21.1

Éléments contenus dans le rapport du Conseil d'Administration devant être soumis à l'Assemblée Générale par application des articles L. 232-1, II et R. 225-102 du Code de Commerce	Rubriques du document de référence contenant les informations correspondantes
Opérations réalisées par les dirigeants et les personnes qui leur sont étroitement liées sur leurs titres	17.2
Informations, prévues à l'article L. 225-100-3 du Code de Commerce, susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique :	
Structure du capital de la Société	21.1, 18.3
Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'art. L. 233-11 du Code de Commerce	21.2, 14.2.3
Participations directes ou indirectes dans le capital dont la Société a connaissance en vertu des art. L. 233-7 et L. 233.12 du Code de Commerce	18.3
Détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux et leur description	NA
Mécanismes de contrôle prévus dans les systèmes d'actionnariat du personnel, accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote (pacte d'actionnaires)	18.4, 21.2
Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration et à la modification des statuts	21.2
Pouvoirs du Conseil d'Administration en particulier l'émission ou le rachat d'actions	21.1.3
Accords conclus par la Société modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle	21.1.8
Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'Administration ou les salariés s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	18.4
Informations sur les délais de paiement	20.8
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	20.7
Tableau et rapport sur les délégations en matière d'augmentation de capital	Annexe n° 6
Rapport du Président du Conseil d'Administration	Annexe n° 1
Motifs des projets de résolutions	Annexe n° 3

## 27. Table de concordance avec les rubriques de l'annexe I du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne

	Section/paragraphe
<b>1. PERSONNES RESPONSABLES</b>	
1.1. Nom et fonctions des personnes responsables	1.1
1.2. Attestation de la personne responsable	1.2
<b>2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	
2.1. Noms et adresses des contrôleurs légaux des comptes	2
2.2. Démission, mise à l'écart ou non-désignation	2
<b>3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES "CHIFFRES CLÉS"</b>	
3.1. Informations financières historiques sélectionnées	3
3.2. Informations financières historiques sélectionnées pour des périodes intermédiaires	3
<b>4. FACTEURS DE RISQUE</b>	<b>4</b>
<b>5. INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ</b>	<b>5.2.29 comptes conso.</b>
5.1. Histoire et évolution de la Société	5.1
5.1.1. Raison sociale et nom commercial	5.1.1
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	5.1.2
5.1.3. Date de constitution et durée de vie	5.1.3
5.1.4. Siège social, forme juridique et législation régissant les activités	5.1.4
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités	5.1.5
5.2. Investissements	5.2
<b>6. APERÇU DES ACTIVITÉS</b>	
6.1. Principales activités	6.1 et 6.2.2
6.2. Principaux marchés	6.1.2
6.3. Événements exceptionnels ayant influencé les principales activités et principaux marchés	6.3
6.4. Dépendance vis-à-vis des brevets, licences ou contrats	6.4
6.5. Éléments fondateurs des déclarations de la Société concernant sa position concurrentielle	6.5
<b>7. ORGANIGRAMME</b>	<b>7</b>
7.1. Description sommaire du Groupe	7.1
7.2. Liste et renseignements sur les filiales importantes	7.2 et note 3 comptes annuels
<b>8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS</b>	
8.1. Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	7.3
8.2. Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	8.1
<b>9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT</b>	<b>9</b>
<b>10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>	<b>10</b>
<b>11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES</b>	<b>11</b>
<b>12. INFORMATION SUR LES TENDANCES</b>	<b>12</b>
<b>13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE</b>	<b>13</b>
<b>14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE</b>	
14.1. Composition des organes d'Administration, de Direction et de la Direction Générale	14.1
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'Administration, de Direction et de surveillance et de la Direction Générale	14.2
<b>15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES</b>	
15.1. Rémunération et avantages en nature des mandataires sociaux	15.4 et note 22 comptes annuels
15.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	15.5
<b>16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels et période de fonction	14.1.1
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'Administration, de Direction ou de surveillance	16.2
16.3. Informations sur le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations	16.3
16.4. Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise	16.4

	Section/paragraphe
<b>17. SALARIÉS</b>	
17.1. Nombre de salariés et répartition	8.3, note 23 comptes annuels
17.2. Participations et stock-options	17.1
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société	17.3
<b>18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote	18.1
18.2. Existence de droits de vote différents	18.2
18.3. Contrôle de la Société	18.3
18.4. Accord, connu de la Société, dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle	18.4
<b>19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS</b>	<b>19 et note 5.2.26 comptes consolidés</b>
<b>20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR</b>	<b>20</b>
20.1. Informations financières historiques	20.1
20.2. Informations financières pro forma	20.2
20.3. États financiers	20.3
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	20.4
20.5. Date des dernières informations financières	
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	
20.7. Politique de distribution des dividendes	20.9
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	4.2 et note 5.2.31 comptes consolidés et 5 comptes annuels
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	25, note 5.2.34 comptes consolidés et 6 comptes annuels
<b>21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	
21.1. Capital social	21.1
21.1.1. Capital souscrit	21.1.1
21.1.2. Actions non représentatives du capital	21.1.2
21.1.3. Actions détenues par la Société ou par ses filiales	21.1.3
21.1.4. Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	21.1.4
21.1.5. Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	21.1.5
21.1.6. Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	21.1.6
21.1.7. Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques	21.1.7
21.2. Acte constitutif et statuts	21.2
21.2.1. Objet social	21.2.1
21.2.2. Disposition concernant les membres de ses organes d'Administration, de Direction et de surveillance	21.2.2
21.2.3. Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	21.2.3
21.2.4. Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	21.2.4
21.2.5. Conditions régissant la convocation des Assemblées Générales	21.2.5
21.2.6. Disposition pouvant avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle	21.2.6
21.2.7. Disposition fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	21.2.7
21.2.8. Conditions plus strictes que la loi régissant les modifications du capital	21.2.8
<b>CONTRATS IMPORTANTS</b>	<b>22</b>
<b>INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS</b>	<b>23</b>
<b>DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	<b>24</b>
<b>INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS</b>	<b>7.2, 20.8 et note 5.2.32 comptes consolidés et 3 comptes annuels</b>

## LISTE DES ANNEXES

1. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	136
2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT.....	144
3. PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS .....	145
4. TEXTE DES RÉOLUTIONS PRÉSENTÉES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	147
5. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLÉMENTÉS .....	152
6. DÉLÉGATIONS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL .....	153
7. LISTE DES MANDATS DES MANDATAIRES SOCIAUX .....	154

## 1. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la composition du Conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Havas, et sur les limitations apportées par le Conseil aux pouvoirs du Directeur Général, en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de Commerce.**

Ce rapport a été élaboré avec l'appui de la Direction Financière, de la Direction de l'Audit Interne et la Direction Juridique de Havas SA.

Pour l'élaboration du présent rapport prévu à l'article L. 225-37 du Code de Commerce, la société Havas se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF en décembre 2008, résultant de la consolidation du rapport de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2003 et de leurs recommandations de janvier 2007 et d'octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés.

Ce Code peut être consulté sur le site [www.medef.fr](http://www.medef.fr) du MEDEF.

En outre, la société Havas se réfère au rapport du groupe de travail de l'AMF présidé par Monsieur O. Poupard-Lafarge.

Les informations mentionnées à l'article L. 225-100-3 du Code de Commerce relatives à la structure du capital de la Société et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique figurent dans le document de référence aux numéros indiqués dans le tableau de passage établi à la page 132 sous le libellé "Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat".

Conformément à l'article L. 225-37 alinéa 10 du Code de Commerce, le présent rapport du Président a été approuvé par le Conseil d'Administration qui s'est tenu le 21 mars 2013.

### 1. Composition et application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil – Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

#### Composition du Conseil

Au 31 décembre 2012, le Conseil d'Administration de Havas se compose de 12 membres, dont le mandat est d'une durée de trois ans renouvelable.

Le Conseil d'Administration ne comporte ni Administrateur élu par les salariés, ni Censeur.

Le Conseil d'Administration considère que Messieurs Yves Cannac et Patrick Soulard répondent aux critères d'indépendance définis par le Code de bonne gouvernance publié en décembre 2008.

Depuis le 12 juillet 2005, les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général sont dissociées et exercées par deux personnes différentes; ce choix étant apparu comme le plus pertinent au regard de la structure du Groupe. La Présidence non exécutive du Conseil d'Administration est assurée par M. Vincent Bolloré (nommé Administrateur le 9 juin 2005 et Président du Conseil d'Administration le 12 juillet 2005) et la Direction Générale par M. David Jones (nommé Directeur Général le 8 mars 2011 et coopté Administrateur le 21 mars 2013 sous réserve de la ratification par la prochaine Assemblée Générale).

Les fonctions de Directeur Général Délégué sont assurées par M. Hervé Philippe (depuis le 11 mai 2010) et par M. Yannick Bolloré (depuis le 31 août 2012). M. Hervé Philippe est également représentant permanent de Financière de Longchamp, Administrateur, et M. Yannick Bolloré est également Administrateur.

#### Principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'Administration

Aux termes de la loi votée le 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et à l'égalité professionnelle, les Conseils d'Administration devront comprendre un pourcentage d'au moins 20 % de femmes (représentants permanents inclus) à l'issue de la première Assemblée Générale Ordinaire qui suivra le 1<sup>er</sup> janvier 2014, et d'au moins 40 % de femmes (représentants permanents inclus) à l'issue de la première Assemblée Générale Ordinaire qui suivra le 1<sup>er</sup> janvier 2017.

En outre, les Conseils ne comprenant que des hommes à la date d'entrée en vigueur de la loi, devront nommer une femme en qualité d'Administrateur dès la plus prochaine Assemblée Générale ayant à statuer sur la nomination de membres du Conseil.

Le Conseil d'Administration de Havas a ainsi nommé Madame Mercedes Erra en qualité d'Administrateur.

Le Conseil d'Administration continuera de proposer, progressivement, aux prochaines Assemblées Générales des actionnaires de la société Havas la nomination de femmes en qualité d'Administrateurs.

Dans cet esprit, le Conseil d'administration proposera de nommer Madame Delphine Arnault en qualité d'Administrateur à la prochaine Assemblée Générale.

#### Indépendance des Administrateurs

Le Code publié par l'AFEP et le MEDEF préconise que "la part des Administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées, la part des Administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers."

Dans cette perspective, le Conseil d'Administration pourra proposer, progressivement, à l'Assemblée Générale des actionnaires de la société Havas la nomination de nouveaux Administrateurs indépendants à l'occasion de l'arrivée à échéance de mandats d'Administrateurs.

L'Assemblée Générale du 29 mai 2008 avait nommé précédemment, en qualité d'Administrateurs indépendants, Messieurs Pierre Godé et Yves Cannac.

Eu égard à la démission de Monsieur Pierre Godé de son mandat d'Administrateur en date du 31 décembre 2012 pour des raisons personnelles, le Conseil d'Administration compte, au 31 décembre 2012, deux Administrateurs indépendants, Messieurs Yves Cannac et Patrick Soulard.

Le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 21 mars 2013, a décidé de proposer à l'Assemblée Générale annuelle la nomination d'un nouvel Administrateur répondant aux critères d'indépendance posés par le Code de gouvernement d'entreprises des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF. Si cette résolution est adoptée par les actionnaires, le Conseil comptera, alors, trois membres indépendants.

Le Conseil du 21 mars 2013 a également apprécié et revu la situation de chaque Administrateur notamment au regard des critères d'indépendance énoncés par le Code AFEP/MEDEF, soit :

- ne pas être salarié ou mandataire social de la Société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;

- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

Le Conseil d'Administration a considéré que :

- 1) Monsieur Yves Cannac remplit l'ensemble de ces critères ;
- 2) Monsieur Patrick Soulard doit être considéré comme indépendant notwithstanding son appartenance au Conseil d'Administration de la Société depuis plus de douze ans. Le Conseil a constaté, au regard de la participation et des interventions de l'intéressé dans le cadre des réunions du Conseil que sa connaissance approfondie des différents métiers du Groupe acquise au sein du Conseil est un atout considérable lui conférant une excellente compétence tout en conservant une entière liberté d'appréciation et d'expression au sein du Conseil.

## Règlement intérieur du Conseil

Le Conseil d'Administration s'est doté d'un règlement intérieur qui prévoit la possibilité de participer aux réunions du Conseil par visioconférence ou télécommunication.

## Réunions du Conseil

Le Conseil d'Administration s'est réuni à cinq reprises en 2012, avec un taux de participation moyen de 84,37 %. Les délais de convocation sont en moyenne de huit jours, sauf convocation urgente pour réunion exceptionnelle.

## Principaux sujets traités

Au cours des cinq séances qui se sont tenues pendant l'exercice 2012, le Conseil a, notamment, traité les principaux sujets suivants :

- examen et arrêté des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2011 ;
- convocation et préparation de l'Assemblée Générale ;
- répartition de l'enveloppe des jetons de présence 2011 ;
- autorisation d'émettre des cautions et garanties ;
- appréciation de la qualité d'Administrateur indépendant ;
- évaluation des travaux du Conseil d'Administration ;
- politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- mise en œuvre de l'offre publique de rachat d'actions de la Société et de l'offre publique d'achat simplifiée portant sur la totalité des BSAAR émis en 2006 par la Société ;
- rémunération du mandat du Directeur Général Délégué ;
- constatation de la réalisation des conditions relatives à la mise en œuvre de l'offre publique de rachat d'actions de la Société en vue de leur annulation, et de l'offre publique simplifiée portant sur la totalité des BSARR émis en 2006 par la Société ;
- réduction du capital par annulation des actions rachetées par Havas dans le cadre de l'offre publique de rachat d'actions et annulation des BSAAR 2006 rachetés par Havas dans le cadre de l'Offre Publique Simplifiée ;
- démission d'un administrateur et cooptation d'un administrateur en remplacement ;
- arrêté des comptes semestriels au 30 juin 2012 ;
- comptes prévisionnels ;
- nomination d'un deuxième Directeur Général Délégué.

## Comité d'Audit

Le Comité d'Audit a été créé par le Conseil d'Administration du 29 mai 2008.

## Composition du Comité d'Audit

Le Comité d'Audit est composé depuis le 29 mai 2008 de Monsieur Patrick Soulard, Président, et de Monsieur Antoine Veil <sup>(1)</sup>.

(1) Monsieur Antoine Veil est décédé le 12 avril 2013.

Monsieur Patrick Soulard a été qualifié d'administrateur indépendant par le Conseil d'Administration du 21 mars 2013. Monsieur Antoine Veil n'étant pas considéré comme tel par le Conseil d'Administration, le Groupe Havas ne satisfait pas à la recommandation AFEP/MEDEF de deux tiers d'administrateurs indépendants au sein de ce Comité.

## Rôle du Comité d'Audit

Le Comité aide le Conseil d'Administration à veiller à l'exactitude et à la sincérité des états financiers et à la qualité du contrôle interne et de l'information financière délivrée aux actionnaires et au public. Le Comité formule des recommandations, propositions, conclusions et commentaires au Conseil d'Administration dans les domaines suivants :

- contrôle de la pertinence et de la permanence des principes comptables suivis par la Société, ainsi que de la transparence de leur mise en œuvre ;
- contrôle de l'existence, l'adéquation et l'application des procédures de contrôle et d'audit internes et, le cas échéant, de gestion des risques de la Société ;
- examen et suivi du contrôle légal des comptes annuels et consolidés, dont les engagements hors bilan, avant leur soumission au Conseil d'Administration ;
- analyse des variations de périmètre, d'endettement, de couverture de taux ou de couverture de change ;
- examen et suivi de l'indépendance des Commissaires aux Comptes ;
- étude des conclusions et des recommandations des auditeurs externes ;
- contrôle des conventions significatives conclues par une société du Groupe et de celles qui associent une ou des sociétés du Groupe à une ou des sociétés tiers dont un Administrateur de la Société est également le dirigeant ou le principal actionnaire ;
- évaluation des situations de conflits d'intérêts pouvant affecter un Administrateur et proposer les mesures propres à les prévenir ou à y remédier ;
- contrôle de l'élaboration et la qualité de l'information financière délivrée aux actionnaires et au public.

Le Comité peut également être consulté par le Président du Conseil d'Administration, ou par le Directeur Général ou, le cas échéant, les Directeurs Généraux Délégués, pour leur donner un avis sur la nomination ou le renouvellement des Commissaires aux Comptes et des réviseurs externes.

Le Comité fournit un avis sur les honoraires des Commissaires aux Comptes.

Le Comité peut adresser des recommandations au management sur les priorités et les orientations générales de l'audit interne.

## Travaux du Comité d'Audit

Le Comité s'est réuni deux fois en 2012 en présence de la totalité de ses membres.

Le Comité a, notamment, traité des principaux sujets suivants :

- Lors de sa première réunion, le Comité a procédé à l'examen des comptes consolidés du Groupe et des comptes annuels de Havas SA de l'exercice 2011 après s'être entretenu avec les Commissaires aux Comptes hors de la présence du Directeur Général, du Directeur Général Délégué et du Directeur Financier. Il a entendu la présentation des Commissaires aux Comptes sur la synthèse de leurs travaux d'audit ainsi que le responsable de l'audit interne sur l'état des travaux d'audit interne et d'analyse des risques réalisés depuis la réunion du Comité précédent ainsi que sur les travaux programmés pour l'année 2012.
- Dans le cadre de sa deuxième réunion, le Comité a examiné les comptes semestriels du Groupe et les comptes semestriels de Havas SA après s'être entretenu avec les Commissaires aux Comptes hors de la présence du Directeur Général, du Directeur Général Délégué et du Directeur Financier ; Il a entendu le responsable de l'audit interne sur l'état des travaux d'audit interne et d'analyse des risques réalisés depuis la réunion du Comité précédent ainsi que sur les problèmes rencontrés.



## Comité des Rémunérations

Le Comité des Rémunérations a été créé par le Conseil d'Administration du 29 mai 2008.

### Composition du Comité des Rémunérations

Conformément à son règlement, le Comité des Rémunérations est composé de deux Administrateurs au minimum, dont l'un au moins a la qualité d'Administrateur indépendant et dispose d'une réelle expérience en matière de management et de ressources humaines.

Jusqu'au 31 décembre 2012, le Comité était composé de Monsieur Pierre Godé, Président, et de Monsieur Yves Cannac.

Monsieur Pierre Godé a démissionné de ses fonctions d'Administrateur ainsi que de membre et Président du Comité des Rémunérations à effet du 31 décembre 2012.

Le Conseil d'administration du 21 mars 2013 a nommé, en remplacement, en qualité de membre et Président du Comité des rémunérations Monsieur Patrick Soulard.

Messieurs Yves Cannac et Patrick Soulard ayant été qualifiés d'Administrateurs indépendants par le Conseil d'Administration du 21 mars 2013, le groupe Havas satisfait, donc, à la recommandation AFEF/MEDEF d'au moins un Administrateur indépendant au sein de ce Comité.

Tous les membres du Comité sont indépendants. Ils n'exercent au sein de Havas que des fonctions d'Administrateurs et ne perçoivent pas de rémunération autre que des jetons de présence versés au titre de leurs fonctions d'Administrateur.

### Rôle du Comité des Rémunérations

Le Comité a pour principales attributions de faire des recommandations, propositions, conclusions et commentaires au Conseil d'Administration, et de l'assister dans les domaines suivants :

- détermination du montant global des jetons de présence à proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires et répartition entre les membres du Conseil d'Administration ;
- détermination de la rémunération fixe et variable du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués de la Société et, plus généralement, des membres des Comités de Direction des divisions et filiales ;
- détermination de la rémunération fixe et variable des membres du Comité Exécutif de la Société ;
- détermination de la rémunération fixe et variable des dirigeants des principales filiales de la Société pour tout "package" global supérieur à un montant déterminé ;
- examen de toute autre forme de rémunération, en particulier des avantages en nature, et des avantages particuliers, y compris l'indemnité de départ et les avantages de retraite et de prévoyance, allouées aux personnes visées aux deux alinéas précédents ;
- politique générale d'attribution des options de souscription ou d'achat d'actions, d'actions gratuites et de toute autre forme d'intéressement par prise de participation au capital de la Société.

### Travaux du Comité des Rémunérations

En 2012, le Comité s'est réuni deux fois en présence de tous ses membres.

Lors de sa première réunion, le Comité a principalement examiné les règles de répartition des jetons de présence versés aux Administrateurs ainsi que les rémunérations fixes et variables versées aux dirigeants mandataires sociaux et aux principaux dirigeants non mandataires sociaux du Groupe.

Lors de sa deuxième réunion, le Comité a poursuivi son examen des rémunérations versées aux dirigeants mandataires sociaux du Groupe ainsi qu'aux dirigeants non mandataires sociaux.

## Comité d'Évaluation des travaux du Conseil d'Administration

Le Comité d'Évaluation des travaux du Conseil d'Administration a été créé le 2 mars 2009.

### Composition du Comité d'Évaluation des travaux du Conseil d'Administration

Le Comité est composé de deux membres, Messieurs Hervé Philippe et Jean de Yturbe.

### Rôle du Comité d'Évaluation des travaux du Conseil d'Administration

Le Comité est chargé d'évaluer les travaux du Conseil d'Administration. Cette évaluation, mise à l'ordre du jour du Conseil au moins une fois par an afin d'être débattue en séance, a notamment pour but de faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil et la contribution des Administrateurs, de pouvoir en débattre et ainsi d'en améliorer le fonctionnement et l'efficacité.

### Travaux du Comité d'Évaluation des travaux du Conseil d'Administration

Ce Comité a procédé à l'évaluation du Conseil et de ses Comités, Comité d'Audit et Comité des Rémunérations, pour l'exercice 2012 et a procédé aux observations suivantes :

#### Fonctionnement du Conseil au cours de l'exercice 2012

Au cours de l'exercice 2012, le Conseil d'Administration de notre Société était composé de treize membres dont trois Administrateurs indépendants et une femme Administrateur.

S'agissant de la convocation des membres du Conseil, il a été constaté que sauf urgence, les Administrateurs ont été convoqués dans un délai raisonnable. En outre, un planning des séances du Conseil est établi en cours d'année pour l'année suivante.

Au cours de l'exercice 2012, le Conseil s'est réuni cinq fois. La fréquence des séances du Conseil ainsi que leur répartition dans l'année sont adaptées. Par ailleurs, le taux de participation des Administrateurs aux réunions du Conseil, qui est de 84,37 % pour l'exercice 2012, est satisfaisant.

Les Administrateurs reçoivent l'information nécessaire et un délai leur est proposé, le cas échéant, afin de leur permettre de prendre connaissance de la documentation et de formuler leurs observations sur le procès-verbal de la réunion précédente.

La durée des séances est considérée comme adéquate par rapport à l'ordre du jour et aux débats qui sont nécessaires. Ceux-ci sont jugés efficaces et de qualité.

En ce qui concerne les sujets abordés au cours des réunions du Conseil, ceux-ci sont bien en conformité avec les missions attribuées au Conseil.

En outre, le déroulement des séances ainsi que l'implication dans les délibérations et la participation effective de chacun des Administrateurs à celles-ci est bonne.

Enfin, la mise en œuvre des décisions du Conseil d'Administration est satisfaisante.

#### Fonctionnement des Comités du Conseil

Les Comités sont au nombre de trois :

- Comité d'Audit ;
- Comité des Rémunérations ;
- Comité d'Évaluation des Travaux du Conseil.

Chacun de ces Comités est doté d'un règlement intérieur qui définit son rôle et ses missions.

S'ils estiment que c'est opportun pour leur permettre de mener à bien leur mission, ces Comités peuvent faire appel à des experts extérieurs.

L'assiduité et l'implication des membres de chacun des trois Comités, sont excellentes dans la mesure où, à l'occasion de chacune de leurs séances, l'ensemble de leurs membres étaient présents.

Les réunions de ces Comités ont lieu dans un délai suffisant avant la tenue du Conseil d'Administration. Ainsi le Comité d'Audit s'est réuni

préalablement aux séances du Conseil relatives à l'arrêté des comptes annuels et semestriels.

Ces Comités rendent compte de leurs missions au Conseil et établissent un rapport qui fait l'objet d'une publication dans le rapport annuel.

### Application du Code de gouvernance d'entreprise AFEP/MEDEF : tableau de synthèse

Recommandations AFEP/MEDEF	Position Havas et justification
Proportion de membres indépendants dans le Conseil d'Administration La part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du Conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle.	Jusqu'au 31 décembre 2012, le Conseil d'Administration de Havas comptait 3 administrateurs indépendants sur 13 membres soit une proportion du quart. Après la démission de Monsieur Pierre Godé intervenue au 31 décembre 2012, deux administrateurs sont considérés comme indépendants soit une proportion d'un sixième. Le Conseil envisage de proposer à l'Assemblée Générale de nommer un nouvel administrateur indépendant dans l'objectif de revenir à une proportion du quart. En effet, le Conseil estime cette proportion du quart appropriée car elle tient compte de la représentation au Conseil d'une part de l'actionnaire de référence et d'autre part d'un actionnaire significatif. Elle tient compte, également, de la présence d'administrateurs exerçant des fonctions dirigeantes dans différents métiers du Groupe. Leur présence permet au Conseil de bénéficier d'une information nécessaire sur les activités et le développement du Groupe tenant compte de la diversité de ses métiers et de sa dimension internationale.
Critère selon lequel un administrateur n'est pas considéré comme indépendant s'il exerce un mandat depuis plus de 12 ans	Le Conseil n'a pas estimé que l'exercice d'un mandat pendant plus de 12 ans fait perdre sa qualité d'indépendance au membre concerné. S'agissant de Monsieur Patrick Soulard, le Conseil a constaté, au regard de la participation et des interventions de l'intéressé dans le cadre des réunions du Conseil que sa connaissance approfondie des différents métiers du Groupe acquise au sein du Conseil est un atout considérable lui conférant une excellente compétence tout en conservant une entière liberté d'appréciation et d'expression au sein du Conseil.
Proportion de membres indépendants dans le Comité d'Audit	Le Conseil d'Administration a considéré que la proportion actuelle de membres du Comité d'Audit indépendants, inférieure en nombre aux deux tiers, n'entachait pas le bon fonctionnement de ce Comité. En outre, le membre indépendant remplit les fonctions de Président et est doté de compétences financières avérées.
Cessation du contrat de travail en cas de mandat social	Le Conseil d'Administration a estimé que Monsieur David Jones n'avait pas à renoncer au bénéfice du contrat de travail le liant à la filiale américaine du groupe "Havas Worldwide LLC" compte tenu de son ancienneté en tant que salarié du Groupe (13 ans au moment de sa nomination en qualité de Directeur Général) et de sa situation personnelle.

## 2. Limitations apportées aux pouvoirs de la Direction Générale de Havas

Il revient à la Direction Générale de consulter préalablement le Conseil d'Administration sur les décisions de Havas suivantes :

- achat, vente ou apport d'immeubles, fonds de commerce ou titres de participation ;
- conclusion ou cession d'un crédit-bail immobilier ;
- création de filiale ;
- emprunts autres que les découverts et crédits mobilisables à court terme ;
- prêts ;
- de manière plus générale, toutes opérations emportant acquisition ou transfert de propriété d'éléments d'actifs, lorsque la valeur des actifs concernés par l'une quelconque des opérations définies ci-avant est supérieure à 23 millions d'euros.

Les investissements, dont le montant ne suppose pas cette autorisation préalable font l'objet d'un accord du Comité de Direction et font l'objet de comptes rendus réguliers au Conseil d'Administration.

## 3. Principes et règles de détermination des rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

### Structure des rémunérations court terme

La rémunération des dirigeants comprend une rémunération fixe et un bonus annuel.

Concernant le bonus annuel, les critères diffèrent selon les fonctions des bénéficiaires. Ils peuvent être de nature financière et/ou basés sur des approches plus qualitatives. Par ailleurs, ces différents critères reposent soit sur le Groupe, soit sur l'entité d'appartenance en fonction du périmètre de responsabilité du dirigeant mandataire social.

S'agissant des critères financiers, ils reposent principalement sur des indicateurs tels que l'EBIT <sup>(1)</sup>, la croissance organique <sup>(2)</sup>, les résultats nets, le développement du "new business" <sup>(3)</sup>.

S'agissant des critères non financiers, ils reposent sur une appréciation qualitative de la performance réalisée par le dirigeant. Ils ne sont pas publiés pour des raisons de confidentialité.

(1) EBIT : L'EBIT est défini comme le résultat net avant résultat financier et charge d'impôt.

(2) La croissance organique est calculée en comparant le revenu de l'année en cours à un revenu retraité comme suit pour l'exercice précédent :

- le revenu de l'exercice précédent est recalculé en utilisant les taux de change de l'exercice courant ;
- le revenu ainsi obtenu est complété par le revenu des sociétés acquises entre le 1<sup>er</sup> janvier de l'exercice précédent et la date d'acquisition pour la période au cours de laquelle ces sociétés ne sont pas encore consolidées ;
- le revenu de l'exercice précédent est également corrigé du revenu consolidé des sociétés cédées ou fermées entre le 1<sup>er</sup> janvier de l'exercice précédent et la date de la cession ou de la fermeture. La croissance organique ainsi calculée est donc corrigée des variations des taux des devises par rapport à l'euro, ainsi que des variations du périmètre des sociétés consolidées.

(3) New business : Le new business correspond à la marge brute des nouveaux clients acquis.

## Programmes de fidélisation et de performance long terme

En octobre 2006, la Société a mis en œuvre un plan d'options de souscription d'actions dont l'exercice de 50 % des options attribuées est subordonné à des conditions de performance à la fois sur le Groupe et sur la division d'appartenance du dirigeant mandataire social. Par ailleurs, l'intégralité des options est conditionnée à la présence des bénéficiaires au moment de l'exercice. Un plan complémentaire a été adopté par le Conseil d'Administration le 11 juin 2007.

Aucun plan de stock-options n'a été mis en place depuis la publication du Code Afep-Medef en décembre 2008.

Dans le cadre de la délégation donnée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 11 mai 2010, cette dernière a expressément décidé que l'exercice des options qui pourront être attribuées en vertu de cette délégation devra être assujéti à des critères de performance à définir au moment de l'attribution des options.

À la date de publication du présent document de référence, aucune option n'a été attribuée en vertu de cette délégation.

Par ailleurs, la Société a réalisé deux émissions d'obligations à bons de souscriptions ou d'achat d'actions remboursables – OBSAAR. Les bons de souscriptions ou d'achat d'actions remboursables – BSAAR – ont été détachés des obligations et cédés à environ 350 personnes, dirigeants ou cadres du Groupe, requérant un investissement financier de leur part. L'évolution de la valeur des BSAAR est adossée sur celle de l'action Havas. Le montant de l'investissement financé par les bénéficiaires sur leurs deniers personnels (près de 20 millions d'euros avec leurs fonds propres) n'est pas garanti et est donc à risque. (Pour plus d'informations, se reporter aux sections 20.3 "États financiers consolidés" et 21.1 "Capital social" du document de référence).

Une première émission de BSAAR a été décidée par le Conseil d'Administration le 26 octobre 2006. Les BSAAR "2006" sont cotés et librement négociables depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2010 et le seront, jusqu'au 1<sup>er</sup> décembre 2013. En mai 2012, une offre publique d'achat simplifiée (OPAS) sur ces BSAAR a été initiée au terme de laquelle 32 663 372 BSAAR ont été apportés et annulés.

Une seconde émission a été décidée par le Conseil d'Administration du 8 janvier 2008. Les BSAAR 2008 sont cotés et librement négociables depuis le 8 février 2012 et ce, jusqu'au 8 février 2015.

Les informations chiffrées relatives à la rémunération des dirigeants de la Société figurent à la section 15 "Rémunération et avantages des mandataires sociaux" du document de référence.

## 4. Participation des actionnaires aux Assemblées Générales

Les éléments d'information concernant les modalités de participation des actionnaires aux Assemblées Générales sont précisés dans les articles 22 à 29 du titre V des statuts de la société Havas.

## 5. Organisation du contrôle interne au sein du Groupe Havas

Depuis le 10 octobre 2006, date de la suspension de l'enregistrement de la Société Havas auprès de la *Security and Exchange Commission*, le Groupe a, en concertation avec ses Commissaires aux Comptes, fait évoluer ses objectifs en matière de contrôle interne pour tenir compte des obligations issues de la Loi de Sécurité Financière de 2003 et des recommandations préconisées par l'AMF. Le cadre de référence AMF établi en janvier 2007 et revu en juillet 2010 est maintenant la référence unique du Groupe.

Les politiques et principes de gestion du Groupe sont regroupés dans un manuel disponible sur un Intranet accessible à l'ensemble des salariés du Groupe. Ce manuel comprend le corps des règles applicables en matière d'organisation, de délégation de pouvoirs et de procédures en vigueur pour Havas SA et ses filiales. Certaines procédures ont été revues et complétées dans le courant de l'année 2012 afin de renforcer les contrôles préventifs, en particulier en matière d'investissements corporels, incorporels et financiers.

Le présent rapport a été établi en s'appuyant sur les recommandations de l'AMF les plus récentes.

### 5.1. DÉFINITION ET OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel de l'entreprise, destiné à fournir une assurance raisonnable, quant à la réalisation des objectifs suivants :

- conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ;
- réalisation et optimisation des opérations dans le but d'atteindre les objectifs fixés par les organes de Direction du Groupe ;
- bon fonctionnement des processus internes afin d'assurer la maîtrise des opérations et la sauvegarde des actifs ;
- fiabilité des informations comptables, financières et des informations de gestion internes et externes, utilisées et diffusées par la Société, afin qu'elles reflètent avec sincérité l'activité et la situation de la Société.

### 5.2. PÉRIMÈTRE DU CONTRÔLE INTERNE

Les éléments décrits dans ce rapport sont applicables à l'ensemble des sociétés dont le Groupe consolide les comptes selon la méthode de l'intégration globale : la société Havas SA et ses filiales ; en sont donc exclues les sociétés mises en équivalence et les entités, franchisées ou affiliées, principalement en Europe centrale, Asie et Amérique latine, dans lesquelles le Groupe ne détient ni participation ni pouvoir de gestion direct.

Les filiales ont rédigé leurs propres procédures de contrôle interne, en les adaptant aux spécificités locales tout en se référant aux règles et principes établis précisés dans le manuel des principes et politiques Groupe, favorisant ainsi l'homogénéité des procédures et du contrôle interne en vigueur dans l'ensemble du réseau.

Le contrôle interne des sociétés nouvelles ne fait pas l'objet d'une revue immédiate systématique par l'audit interne, mais sont en général intégrées au plan d'audit de l'année suivant celle de l'acquisition. Ces entités ont pour directive de changer leurs réviseurs locaux afin que les Commissaires aux Comptes du Groupe, ou leurs correspondants locaux, soient nommés dès que possible pour assurer l'homogénéité des contrôles légaux.

#### Limite du contrôle interne

Compte tenu de la multiplicité des entités juridiques composant le Groupe, le plus généralement de taille réduite ou opérant dans des régions éloignées, la mise en place et le maintien de procédures fiables et homogènes peuvent se révéler parfois difficiles à mettre en œuvre et à contrôler.

Le Groupe a conscience que ces procédures de contrôle interne ne peuvent garantir totalement que les objectifs de la Société seront atteints, en particulier ceux relatifs à la sauvegarde et à la protection des actifs, et par conséquent reste particulièrement vigilant en matière de risque de fraude et de détournements.

En cas de défaillance des contrôles préventifs, les Directions financières des réseaux ont la responsabilité d'informer immédiatement la Direction Financière du Groupe. Elles doivent, par ailleurs, lancer immédiatement les investigations nécessaires afin d'en déterminer rapidement l'amplitude financière et les causes afin de prendre les mesures qui s'imposent et modifier le cas échéant les procédures défaillantes.

## 5.3. LES COMPOSANTES DU CONTRÔLE INTERNE

### 5.3.1. L'organisation

#### 5.3.1.1. Code d'Éthique

En 2010, le Groupe a mis à jour son Code d'Éthique pour mieux répondre aux nouvelles attentes de ses parties prenantes et permettre à ses principes éthiques de servir pleinement sa politique de responsabilité sociétale. Les valeurs et principes inscrits dans ce Code doivent guider l'ensemble des collaborateurs quels que soient leur métier, leur niveau de responsabilité et leur région d'implantation, dans leurs pratiques professionnelles quotidiennes. Il détaille les principes du Groupe et ses responsabilités à l'égard de ses parties prenantes : salariés, clients, fournisseurs, concurrents, actionnaires et marchés financiers, société et environnement.

#### 5.3.1.2. Engagement des responsables opérationnels et financiers

Afin de s'assurer de la qualité des états financiers qui lui sont transmis à chaque clôture, le Groupe Havas, comme les années précédentes, a mis en place une procédure de certification formelle suivie par les responsables opérationnels et financiers à chaque niveau de la hiérarchie : agence, pays ou région et divisions. Ils attestent au Directeur Général et au Directeur Financier du Groupe Havas le résultat et la situation nette de l'entité dont ils ont la responsabilité mais aussi le caractère exhaustif et sincère des informations financières transmises par leur Société au service consolidation, et leur certifient avoir signalé toute défaillance significative de contrôle interne dont ils ont eu connaissance.

#### 5.3.1.3. Responsabilités et pouvoirs

Le manuel des politiques et principes de gestion du Groupe fixe notamment les règles et limites des délégations de pouvoirs consenties aux dirigeants des divisions et des filiales, et précise les opérations qui demeurent sous le contrôle et l'autorité exclusifs de Havas : acquisitions et cessions de sociétés, investissements significatifs, signatures d'engagements immobiliers, financements.

Des matrices formalisées de délégation de pouvoirs et de séparation des tâches ont été mises en place dans les agences du Groupe, en particulier en matière d'émission des moyens de paiement et d'engagements financiers.

#### 5.3.1.4. Procédures et modes opératoires

Les guides de procédures rappellent les principes de contrôle interne du Groupe, ils détaillent les modes opératoires et les contrôles à effectuer pour s'assurer, de l'efficacité des opérations, de la fiabilité des informations comptables et financières transmises et de l'utilisation optimale des ressources, tout en assurant aussi la sauvegarde des actifs et la prévention de la fraude.

Les procédures comportent notamment :

- des narratifs et/ou de *flow-charts* ;
- des matrices des risques et contrôles clés relatifs à la fiabilité de l'information financière et comptable ;
- une matrice de contrôle des risques en matière informatique ;
- la formalisation des délégations de pouvoir et de la séparation des tâches.

#### 5.3.1.5. Gestion des ressources humaines

Les recrutements des dirigeants d'entités opérationnelles font l'objet d'une autorisation de la hiérarchie, au niveau des responsables régionaux, ou des responsables de division ou de la direction de Havas selon les niveaux hiérarchiques. Cette procédure d'autorisation a pour objet de s'assurer que l'expérience de ces dirigeants est conforme aux compétences nécessaires à la réalisation des objectifs fixés par le Groupe. Les systèmes de rémunération mis en place visent à intéresser les principaux dirigeants à la réalisation de ces objectifs.

Les procédures de recrutement des collaborateurs sont formalisées par chacune des entités pour tenir compte des principes généraux définis par le Groupe. Les recrutements font l'objet d'approbation formelle en

fonction des niveaux hiérarchiques concernés, respectant les délégations de pouvoirs en place.

Une procédure d'évaluation annuelle individuelle des employés, sous la responsabilité de leur hiérarchie, est centralisée au niveau de la Direction des Ressources Humaines du Groupe.

### 5.3.2. Diffusion d'informations pertinentes

#### 5.3.2.1. Les systèmes d'information

Toutes les sociétés du Groupe ont accès à un système d'informations, piloté centralement par Havas SA, qui est le vecteur de transport et de contrôle unifié de la plupart des informations financières et opérationnelles : budgets, reportings mensuels, consolidations trimestrielles, semestrielles ou annuelle.

Outre les informations financières, le Groupe a mis en place des bases d'informations opérationnelles relatives au marché, à la concurrence et aux clients, existants et potentiels.

L'objectif de ces bases de données, accessibles selon les rôles, besoins et niveaux hiérarchiques, est de donner aux responsables du Groupe, les moyens d'assurer l'exercice de leurs fonctions dans les meilleures conditions possibles.

En 2010, le Groupe a mis en place un nouveau système de reporting qui centralise l'ensemble des indicateurs extra-financiers, qui permet de consolider les données des différents domaines relatifs à la responsabilité sociale et environnementale. Les indicateurs qui y figurent sont répartis en cinq thèmes : environnement, social, éthique & gouvernance, économie & achats, et communication responsable. Certains indicateurs environnementaux sont déployés spécifiquement pour le calcul du bilan carbone du Groupe.

L'ensemble des indicateurs se réfèrent pour partie à la loi NRE (Loi sur les Nouvelles Régulations Économiques) et aux lignes directrices de la GRI (*Global Reporting Initiative* GRI v3) mais aussi à des indicateurs spécifiques liés aux métiers, aux enjeux et au suivi des engagements pris par le Groupe détaillés au chapitre 8, 2<sup>e</sup> paragraphe.

#### 5.3.2.2. Normes comptables

Le processus d'élaboration de l'information comptable, financière et de gestion repose sur la diffusion au sein du Groupe des instructions de consolidation, du manuel des politiques Groupe et sur l'unicité du plan des comptes du Groupe, tant pour les cycles de budget que de reporting ou de consolidation.

### 5.3.3. Système d'identification, d'analyse et de traitement des risques

#### 5.3.3.1. Identification des risques

En l'absence de processus formalisé centralisé d'identification et de gestion des risques, il appartient à chaque responsable d'agence d'être particulièrement vigilant à l'identification des zones de risques, et en particulier celles liées aux spécificités des métiers exercés, aux pratiques en usage localement et à l'environnement économique.

Les risques opérationnels sont suivis directement par les responsables d'agence qui ont, en conformité avec la politique du Groupe, l'obligation de les signaler à leur hiérarchie.

Les risques et litiges significatifs font l'objet d'un reporting régulier au Secrétaire Général du Groupe. Une procédure spécifique détaillant les rôles et responsabilités de chacun est incluse dans le manuel des principes du Groupe.

#### 5.3.3.2. Analyse des risques

Une fois identifiés, les risques sont analysés en détail, et les conséquences potentielles examinées et mesurées afin d'avoir une vision complète de leurs effets.

Les risques de fraude, toujours présents en particulier en période de difficultés économiques, font l'objet d'une attention toute particulière dans un but de prévention mais aussi de détection la plus rapide possible et de traitement efficace. Lorsqu'une fraude est détectée, les mesures nécessaires sont prises immédiatement pour en limiter les conséquences,

et son analyse effectuée, en général avec l'aide de consultants externes. Le Comité d'Audit est informé en détail et tenu au courant des évolutions : causes, mesure des conséquences et traitement, et reste particulièrement vigilant aux sanctions appliquées.

Un questionnaire formalisé est rempli par chacune des entités afin que soient centralisées toutes les informations sur les litiges et risques identifiés.

### 5.3.3.3. Traitement des risques

Une fois informée, la Direction Générale, et en particulier le Secrétariat général, s'assure que la hiérarchie, après analyse, traite le risque et met en place les mesures destinées à en assurer la prévention ou la couverture.

Cette décentralisation de la gestion des risques optimise la réactivité et l'efficacité nécessaires à leur maîtrise et traitement.

### 5.3.3.4. Risques liés au secteur de la communication

De par son activité, le Groupe doit faire face à des risques spécifiques directement liés à la nature de ses opérations détaillés au paragraphe "Facteurs de risques" du document de référence. Certains de ces risques font l'objet de procédures particulières destinées à les couvrir de la façon la plus efficace possible, en particulier ceux se rapportant à la contrefaçon et au respect des droits des personnes (image et propriété intellectuelle) et réglementations spécifiques à chacun des pays dans lesquels le Groupe est présent. Ces risques sont couverts par des procédures de contrôle systématique du matériel publicitaire produit ainsi que de son utilisation. Les services juridiques du Groupe et des filiales ont pour tâche d'assister les équipes opérationnelles afin d'éviter les situations pouvant présenter des risques de cette nature, en particulier dans le cas de clients internationaux.

D'autres sont plus difficiles à prévenir car tenant aux règles et usages propres au marché de la communication : en particulier ceux relatifs à l'instabilité des marchés et à la forte concurrence. Ce dernier risque a été particulièrement suivi en 2012 pour limiter les effets négatifs que la crise économique pouvait avoir sur le niveau d'activité de certains des marchés sur lesquels le Groupe est présent.

## 5.3.4. Activités de contrôle

Le contrôle interne est la responsabilité de tous. Sa mise en place et la vérification de son efficacité incombent en premier lieu aux directions opérationnelles et financières qui doivent s'assurer à chaque niveau qu'il est régulièrement mis à jour et adapté aux objectifs principaux du Groupe couvrant un domaine plus vaste que la seule fiabilité des informations chiffrées, comptables et financières, utilisées et diffusées par le Groupe.

L'Audit interne, dans le cadre d'un plan d'audit annuel, a pour rôle de s'assurer que les contrôles sont bien en place, adaptés aux risques à couvrir et que leur efficacité est régulièrement vérifiée.

### 5.3.4.1. Comité d'Audit

Les informations relatives au Comité d'Audit sont insérées dans la partie I du présent rapport.

### 5.3.4.2. Les Comités financiers et les fonctions centrales

Depuis 2011, un Comité de Direction examine de façon mensuelle toutes les questions financières et notamment les investissements financiers, les projets de création d'activités, de sociétés ou de "joint-venture".

Assistent à ce Comité de Direction :

- M. Vincent Bolloré ;
- M. David Jones ;
- M. Yannick Bolloré ;
- M. Alfonso Rodés Vilà ;
- M. Jorge Ustrell ;
- M. Stéphane Fouks ;
- M. Hervé Philippe ;
- M. François Laroze ;
- M. Jean-Marc Antoni ;
- M. Michel Dobkine ;
- M. Michel Sibony.

Enfin, Havas a lancé au cours des dernières années plusieurs projets transversaux relatifs aux fonctions centrales dont la mise en œuvre se poursuit : trésorerie, achats et services juridiques afin d'optimiser les opérations et maîtriser les flux d'information dans ces domaines spécifiques. Les systèmes mis en place fonctionnent de façon satisfaisante.

### 5.3.4.3. La Direction des entités

Les opérations du Groupe dans les différentes régions sont, à tous les niveaux, structurées de façon comparable : un Directeur Général et un Directeur Financier directement responsable de son entité devant sa hiérarchie.

Au sein de chaque entité, le Directeur Général et le Directeur Financier appliquent les orientations décidées par la hiérarchie, en phase avec le Conseil d'Administration, et organisent le contrôle des opérations par la mise en œuvre de procédures conformes aux politiques et principes de gestion du Groupe, dont ils ont la responsabilité de s'assurer de la bonne application.

Il appartient à chaque Directeur Financier de s'assurer du bon fonctionnement et de la mise à jour du contrôle interne de l'entité dont il a la responsabilité. Il appartient à sa hiérarchie directe de s'en assurer.

Il est précisé, concernant Havas Media, qu'une nouvelle organisation a été mise en place début 2013 au niveau global. Sous le management du CEO de la division, cette nouvelle organisation regroupe les activités en trois pôles : "front office", "middle office" et "back office".

### 5.3.4.4. L'Audit interne du Groupe

En 2012, l'Audit interne, sous l'autorité de la Direction Financière du Groupe et du Comité d'Audit, a poursuivi sa mission de surveillance du dispositif de contrôle interne du Groupe en s'assurant de l'efficacité et de l'efficacité des systèmes en vigueur.

Les missions d'audit répondent à trois objectifs : description de l'activité de l'agence et de son marché, analyse des objectifs de la Direction, des risques attachés et des mesures prises pour les prévenir ou les traiter en cas de besoin, et revue de son contrôle interne. Les rapports de mission couvrent chacun de ces trois sujets et comportent toutes les recommandations d'amélioration du contrôle interne qui ont été jugées nécessaires sur la base des résultats des travaux effectués. Un plan d'action détaillé de mise en place des recommandations est établi par chacune des entités examinées et envoyé à l'Audit interne qui a la responsabilité de s'assurer de sa mise en place effective.

Les agences auditées ont été sélectionnées à partir d'une liste de thèmes majeurs qui reflètent les risques principaux identifiés par l'Audit interne, à partir d'analyses chiffrées des évolutions historiques et/ou de situations financières particulières.

Le plan d'audit 2012 a été proposé, discuté puis validé par la Direction Financière en relation avec les Directions opérationnelles des divisions, avant d'être présenté au Comité d'Audit. Il a été adapté en cours d'année pour tenir compte des requêtes nouvelles et d'impératifs opérationnels perturbant le planning initial. Le Comité d'Audit a été informé des modifications. Tous les rapports des missions effectuées en 2012 ont été émis. Ils ont été transmis aux responsables opérationnels et financiers des agences, à leur hiérarchie ainsi qu'à la Direction Financière et au Secrétariat Général du Groupe. Un point d'avancement du plan d'audit ainsi qu'une synthèse des points significatifs sont régulièrement présentés par la Direction de l'Audit interne lors des réunions du Comité d'Audit.

## 5.3.5. Surveillance du dispositif

La surveillance permanente du dispositif de contrôle interne est assurée à tous niveaux. Chaque Directeur Financier, en accord avec son Directeur Général, a la responsabilité première du bon fonctionnement et de la mise à jour du contrôle interne de l'entité dont il a la responsabilité. Au niveau supérieur (pays ou région), le responsable financier s'assure des performances et de la fiabilité des opérations qui sont revues régulièrement par la Direction Financière de chacun des réseaux. Ce maillage financier est de nature à assurer une vigilance permanente propre à déceler et traiter rapidement les anomalies éventuelles, aussi bien en matière de contrôle budgétaire qu'en cas de faiblesse voire de défaillance de contrôle interne.



En 2012, l'Audit interne a poursuivi son objectif de couverture géographique du dispositif en examinant des agences de taille moyenne qui n'avaient pas encore été auditées. Le plan d'audit a aussi intégré des agences ayant récemment intégré le Groupe ainsi que des entités importantes qui doivent faire l'objet de contrôles plus réguliers. 56 % des missions effectuées étaient des premiers audits.

## **5.4. Processus clés pour l'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière**

### **5.4.1. Consolidation**

Le service consolidation de Havas SA organise et gère centralement le processus de consolidation des états financiers de toutes les sociétés du Groupe. Ce processus centralisé ainsi que les procédures et le glossaire mis en place assurent l'harmonisation et la cohérence des documents intégrés dans les états financiers du Groupe. Chacune des liasses est consolidée directement, après avoir été revue ou auditée par les auditeurs externes.

Au terme de la politique suivie par Havas en la matière, les sociétés représentant au total environ 90 % du revenu du Groupe font l'objet d'un audit complet ou d'un examen limité au 31 décembre.

Les données issues de la consolidation comptable font l'objet d'un rapprochement systématique avec les mêmes données issues du processus de reporting de gestion. Ce rapprochement est structurellement facilité par l'unification de l'outil informatique.

Il est rappelé que le Groupe Havas établit depuis 2005 des comptes consolidés selon le référentiel comptable international IFRS.

### **5.4.2. Budget et reporting**

Havas organise les processus budgétaires et de reporting, qui sont contrôlés par chaque niveau hiérarchique et consolidés au niveau du Groupe. Ces processus sont une composante majeure du dispositif de contrôle interne du Groupe. Ils constituent l'outil privilégié de suivi, de contrôle et de pilotage des opérations des filiales, par la Direction Générale du Groupe et de ses divisions.

Systématiquement, les filiales analysent les écarts entre réel et budget et entre budget initial et révisions budgétaires. Ces analyses sont revues par les Directeurs Financiers des régions et du siège, puis par le contrôle de gestion central du Groupe avant d'être examinées mensuellement par le Comité de Direction.

### **5.4.3. Centres de services partagés administratifs**

Dans plusieurs pays où son implantation est importante, le Groupe a lancé des initiatives d'implantation de centres de services partagés, pour assurer principalement les fonctions comptables et de paie des sociétés du pays. Cette évolution, outre des réductions de coûts et une amélioration de la flexibilité des activités, assure l'unicité des outils et des procédures, et contribue à l'amélioration du contrôle interne sur la préparation des informations comptables et financières.

### **5.4.4. Trésorerie, financements, liquidité**

La Direction Financement et Trésorerie du Groupe pilote un processus de reporting et d'analyse des positions de trésorerie du Groupe et de la dette nette qui inclut notamment (i) un suivi quotidien de la position de trésorerie et de la dette nette du Groupe mesurée à partir des positions de trésorerie des filiales dans les pays rattachés au cash pool centralisé (France, États-Unis, Royaume-Uni, Espagne, Allemagne, Belgique, Portugal et Pays-Bas) et mensuel dans les autres pays, (ii) un suivi hebdomadaire diffusé à la Direction Générale et commenté lors des Comités de Direction bimensuels de l'évolution de la dette nette du Groupe et de ses principales filiales, des placements de Havas ainsi que le niveau d'utilisation des lignes de crédit dans les principaux pays, (iii) un suivi mensuel des positions de la trésorerie nette moyenne du Groupe et des principales filiales. En 2012, la Direction Financement et Trésorerie du Groupe a mis en place un processus mensuel complémentaire

d'établissement de deux tableaux d'analyse de la variation de la dette nette financière du Groupe selon la méthode indirecte à partir du résultat opérationnel consolidé du Groupe et selon la méthode directe des flux d'encaissements et de décaissements de trésorerie de l'ensemble des filiales du Groupe. Par ailleurs, un dispositif annuel de prévision des flux mensuels de trésorerie, généralisé à l'ensemble des filiales du Groupe, a été mis en place pour le budget initial 2013.

Par ailleurs, la Direction Financement et Trésorerie du Groupe centralise l'ensemble des demandes de financement des filiales du Groupe, assure un suivi régulier de l'utilisation de ces lignes de financements et assiste la Direction Financière et Générale dans la gestion de l'endettement moyen et long terme et des risques financiers du Groupe.

Dans le cadre du processus d'arrêté des comptes consolidés de Havas, la Direction Financement et Trésorerie revoit et valide l'ensemble des notes aux comptes consolidés relatives à la trésorerie, l'endettement et les risques financiers.

### **5.4.5. Suivi des engagements hors bilan**

Havas centralise les cautions et garanties consenties et pilote un processus de reporting spécifique qui permet d'actualiser et de suivre les engagements en matière d'"earn-out" et de "buy-out" en liaison avec les directeurs financiers des régions et du siège qui contrôlent les entités concernées.

Les autres engagements donnés et reçus sont reportés dans les liasses de consolidation.

### **5.4.6. Litiges et contentieux**

Les contentieux font l'objet d'une information régulière des directions juridiques des filiales auprès du Secrétaire Général du Groupe. Outre ce reporting régulier, lors de l'établissement de son rapport annuel, Havas reçoit un récapitulatif des litiges connus, en cours ou potentiels du Groupe. La Direction Générale est tenue informée de l'état des principaux litiges.

## 2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE CONTRÔLE INTERNE

### Rapport des Commissaires aux Comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'Administration

Exercice clos le 31 décembre 2012

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société HAVAS et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de Commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2012.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le Rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le Rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le Rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du Conseil d'Administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

### Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du Conseil d'Administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 29 avril 2013

Les Commissaires aux Comptes

Constantin Associés

Thierry Queron

AEG Finances

Jean-François Baloteaud



### 3. PRÉSENTATION DES RÉSOLUTIONS

Présentation de l'exposé des motifs des résolutions arrêtées par le Conseil d'Administration et soumises au vote des actionnaires :

#### Approbation des comptes, affectation du résultat et dividende (résolutions 1, 2 et 3)

Les **première et deuxième résolutions** ont pour objet l'approbation des comptes annuels et des comptes consolidés de l'exercice 2012 ainsi que le rapport du Conseil d'Administration sur ces comptes. En outre, conformément aux dispositions légales, les actionnaires sont appelés à approuver les dépenses et charges visées à l'article 39-4 du Code Général des Impôts qui se sont élevées à 77 798 euros : ces dépenses et charges correspondent à la partie non déductible fiscalement de l'amortissement des véhicules.

La **troisième résolution** propose d'affecter le résultat de l'exercice.

Les comptes annuels arrêtés au 31 décembre 2012 font ressortir un bénéfice de 59 050 450,87 euros.

Compte tenu du report à nouveau bénéficiaire d'un montant de 50 628 308,03 euros, le bénéfice distribuable s'élève à 109 678 758,90 euros.

Il est précisé qu'il n'y a pas lieu de doter la réserve légale qui atteint déjà le dixième du capital social.

Il est proposé de verser à titre de dividende un montant de 0,11 euro par action, soit la somme globale de 46 194 928,23 euros, sur la base (i) d'un nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2012 de 384 756 927 et (ii) d'un nombre maximum évalué à 35 196 966 actions à provenir de l'éventuelle levée d'options de souscription d'actions en circulation et d'exercice de BSAAR 2006 et 2008 entre le 1<sup>er</sup> janvier 2013 et la date de la présente Assemblée.

Au cas où le nombre d'actions effectivement émises à la suite de levées d'options et d'exercice de BSAAR serait inférieur au nombre maximum pris en compte pour fixer le montant global du dividende, la somme correspondant au montant des dividendes non versés sera affectée au compte "Report à nouveau".

Le solde du bénéfice distribuable sera affecté au poste "Report à nouveau".

Ce dividende sera mis en paiement le 12 juin 2013.

Conformément à l'article 158-3.2° du Code Général des Impôts (CGI), la totalité des dividendes mis en paiement, soit un montant de 46 194 928,23 euros, sera éligible à la réfaction de 40 % pour le calcul de l'impôt sur le revenu pour les actionnaires personnes physiques.

Exercice	Nombre d'actions rémunérées	Dividende distribué (en euros par action)
2009	429 873 590	0,08
2010	431 077 736	0,10
2011	433 121 876	0,11

#### Jetons de présence (résolution 4)

La **quatrième résolution** a pour objet de fixer le montant global des jetons de présence au titre de l'année 2013.

Il est proposé de porter l'allocation des jetons de présence à un montant maximum de 240 000 euros.

#### Conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de Commerce (résolution 5)

La **cinquième résolution** a pour objet l'approbation des conventions entrant dans le champ de l'article L. 225-38 du Code de Commerce conclues au cours de l'exercice 2012.

Aucune convention réglementée n'ayant été autorisée ou conclue au cours de l'exercice 2012, les actionnaires seront invités à approuver les termes du rapport spécial du Commissaire aux Comptes, lequel est disponible en annexe du document de référence pour l'exercice 2012.

#### Mandats des Administrateurs (résolutions 6 à 12)

Les **sixième et septième résolutions** ont pour objet la ratification de la cooptation de Monsieur Alfonso Rodés Vilà et Monsieur David Jones en qualité d'administrateur en remplacement respectivement de Messieurs Leopoldo Rodés Castañe et Pierre Godé.

La **huitième résolution** propose la nomination en qualité d'administrateur de Madame Delphine Arnault pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Les **neuvième, dixième, onzième et douzième résolutions** ont pour objet le renouvellement des mandats de Messieurs Yannick Bolloré, Alfonso Rodés Vilà, Pierre Lescure et Patrick Soulard, pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Le Conseil d'Administration sera, ainsi, composé de quatorze membres.

Les informations relatives à la composition du Conseil et à ses membres figurent en section 14 du document de référence.

#### Autorisation donnée au Conseil d'Administration pour acquérir les actions de la Société (résolutions 13 et 14)

La **treizième résolution** soumet à l'autorisation de l'Assemblée Générale un programme de rachat d'actions. Cette autorisation serait consentie pour une durée maximale de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée, soit jusqu'au 4 décembre 2014.

Cette autorisation permettrait au Conseil d'acquérir des actions de la Société dans la limite de 35 millions d'actions, soit 9,1 % du capital social, étant précisé que la Société ne détient à ce jour aucune action propre, les actions rachetées dans le cadre de l'offre publique de rachat d'actions réalisée au printemps 2012 ayant été intégralement annulées.

Ce programme de rachat d'actions pourrait être mis en œuvre pour les objectifs suivants :

- 1) réduire le capital de la Société par annulation d'actions ;
- 2) honorer les obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou aux mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée ;
- 3) remettre des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- 4) remettre des actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans la limite de 5 % du capital ;
- 5) assurer la liquidité ou l'animation du marché du titre de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, agissant

dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ; et

6) mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

Le prix maximum d'achat serait fixé à 6 euros par action.

Le descriptif du programme de rachat d'actions est contenu dans le document de référence de la Société pour l'exercice 2012 au paragraphe 21.1.3 et contient toutes les informations complémentaires utiles au sujet de ce programme.

Dans la perspective d'une annulation des actions rachetées, il est proposé, également, dans la **quatorzième résolution** d'autoriser le Conseil d'Administration à annuler, le cas échéant, pour la même durée, toute ou partie des actions rachetées et à réduire corrélativement le capital social dans la limite de 10 % de son montant par périodes de 24 mois.

## Actionnariat salarié (résolutions 15 et 16)

Ces deux résolutions visent à reconduire des autorisations préexistantes.

La **quinzième résolution** a pour objet d'autoriser le Conseil d'Administration à augmenter le capital social au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise. Une résolution à cet effet a été approuvée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2012 sous sa 11<sup>e</sup> résolution pour une durée de 26 mois, soit jusqu'au 10 juillet 2014. Toutefois, une résolution aux fins d'augmentation de capital étant soumise à cette Assemblée, la réglementation applicable impose de soumettre à l'Assemblée une résolution aux fins d'augmenter le capital social au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise. Cette nouvelle autorisation serait consentie pour 26 mois et mettrait fin à l'autorisation existante.

La **seizième résolution** a pour objet de renouveler la 12<sup>e</sup> résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2012, relative à une augmentation du capital social réservée à une catégorie de bénéficiaires (salariés résidents dans des pays dans lesquels la mise en place de fonds d'actionnariat salariés est impossible, ou encore dans lesquels la fiscalité est défavorable).

Il est proposé à l'Assemblée Générale de renouveler cette autorisation pour une durée de dix-huit mois.

Chacune des deux autorisations sollicitées serait limitée à un plafond maximal de 3 % du capital, sachant que ce plafond serait doublement limité : d'une part, par un montant maximum cumulé de 3 % pour les deux autorisations et d'autre part par une imputation de ce plafond de 3 % sur le plafond global de 70 millions d'euros prévu à la 8<sup>e</sup> résolution (autorisation d'augmentation de capital avec droit préférentiel de souscription) de l'Assemblée Générale du 10 mai 2012.

## Attribution d'actions de performance (résolution 17)

Dans un souci de fidélisation, la **dix-septième résolution** vous propose d'autoriser votre Conseil d'Administration à attribuer des actions sous condition de performance aux principaux dirigeants et collaborateurs du Groupe.

Il est précisé qu'il n'y a pas de plans d'actions de performance en cours et que l'autorisation pour l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions consentie par l'Assemblée Générale du 11 mai 2010, qui arrive à échéance en 2013 et dont le renouvellement n'est pas demandé, n'a pas été utilisée.

Ces actions de performance seraient attribuées sous les conditions suivantes :

- le Conseil d'Administration assujettira l'attribution des actions de performance à l'atteinte de plusieurs critères de performance, à la fois internes et externes et ce pour chacun des bénéficiaires ;

- le Conseil d'Administration assujettira l'attribution des actions de performance à des conditions de présence pour chacun des bénéficiaires ;
- l'attribution des actions à leurs bénéficiaires ne deviendra définitive qu'au terme d'une période d'acquisition d'au moins deux ans ;
- les bénéficiaires devront conserver ces actions pendant une durée d'au moins deux ans à compter de leur attribution définitive, sauf si la période d'acquisition était au moins de quatre ans ;
- le nombre total d'actions ainsi attribuées ne pourra pas représenter plus de 2,50 % du capital, les actions pouvant être des actions nouvelles ou des actions existantes ;
- le nombre d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux de la société Havas ne pourra être supérieur à 10 % du nombre global d'actions de performance attribuées chaque année par le Conseil d'Administration étant alors précisé qu'à hauteur de la quantité définie par le Conseil d'Administration, une partie de ces actions ne pourront être cédées par leur(s) bénéficiaire(s) qu'après cessation définitive de leur(s) fonction(s).

L'autorisation sollicitée aura une durée de trente-huit mois.

## Mise en conformité des statuts de Havas avec les dispositions légales et réglementaires récemment adoptées (résolution 18)

Il est proposé, dans la **dix-huitième résolution**, de mettre les statuts en conformité avec les dispositions légales et réglementaires relatives aux modalités d'information de la Société en cas de franchissement des seuils à la hausse ou à la baisse. Désormais, l'information est adressée à la Société au plus tard avant la clôture des négociations du quatrième jour suivant le jour du franchissement du seuil de participation et non plus dans un délai de cinq jours de Bourse.

## Pouvoir pour les formalités (résolution 19)

La **résolution 19** donne pouvoirs à l'effet d'accomplir toutes les formalités prévues par la loi.

## 4. TEXTE DES RÉSOLUTIONS PRÉSENTÉES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

### Première résolution

#### (Examen et approbation des comptes annuels de l'exercice 2012)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport établi par le Conseil d'Administration sur l'exercice clos le 31 décembre 2012, ainsi que du rapport sur les comptes annuels des Commissaires aux Comptes sur l'exécution du mandat de vérification et de contrôle qui leur a été confié, approuve le rapport du Conseil d'Administration ainsi que les comptes annuels de cet exercice, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que toutes les opérations qu'ils traduisent.

L'Assemblée Générale, en application de l'article 223 *quater* du Code Général des Impôts approuve également les dépenses et charges visées à l'article 39-4 dudit Code, qui s'élèvent à un montant global de 77 798 euros.

### Deuxième résolution

#### (Examen et approbation des comptes consolidés de l'exercice 2012)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport établi par le Conseil d'Administration sur l'exercice clos le 31 décembre 2012, ainsi que du rapport des Commissaires aux Comptes sur l'exécution du mandat de vérification et de contrôle qui leur a été confié, approuve le rapport du Conseil d'Administration ainsi que les comptes consolidés de cet exercice, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que toutes les opérations qu'ils traduisent.

### Troisième résolution

#### (Affectation du résultat de l'exercice)

L'Assemblée Générale constate l'existence d'un bénéfice distribuable de 109 678 758,90 euros ainsi composé :

bénéfice de l'exercice	59 050 450,87 €
+ solde au compte "Report à nouveau"	50 628 308,03 €

et décide de l'affecter de la façon suivante :

• dividende (0,11 euro par action) sur la base d'un nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2012 de 384 756 927	42 323 261,97 €
• dividende estimé (0,11 euro par action) sur la base de l'émission entre le 1 <sup>er</sup> janvier 2013 et la date de l'Assemblée Générale d'un nombre maximal d'actions estimé à 35 196 966 actions (dont 18 370 568 suite à la levée d'options de souscription d'actions, 3 463 214 actions suite à l'exercice des BSAAR 2006 et 13 363 184 actions suite à l'exercice des BSAAR 2008	3 871 666,26 €
• le solde au compte "Report à nouveau"	63 483 830,67 €

Ce dividende sera mis en paiement le 12 juin 2013.

Tout écart entre le nombre réel d'actions émises suite à la levée d'options ou l'exercice de BSAAR et le nombre total d'actions estimé, comme indiqué ci-dessus, fera l'objet d'un ajustement sur le poste "Report à nouveau".

Conformément à l'article 158-3.2° du Code Général des Impôts (CGI), la totalité des dividendes mis en paiement sera éligible à la réfaction de 40 % pour le calcul de l'impôt sur le revenu pour les actionnaires personnes physiques.

Le dividende effectivement distribué au titre des trois exercices précédents a été le suivant :

Exercice	Nombre d'actions rémunérées	Dividende distribué (en euros par action)
2009	429 873 590	0,08
2010	431 077 736	0,10
2011	433 121 876	0,11

### Quatrième résolution

#### (Fixation des jetons de présence pour 2013)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, fixe à 240 000 euros le montant global des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration pour l'exercice 2013.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration pour répartir tout ou partie de cette somme entre ses membres selon les modalités qu'il fixera.

### Cinquième résolution

#### (Conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de Commerce)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport du Commissaire aux Comptes constate qu'aucune convention nouvelle entrant dans le champ d'application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de Commerce n'a été autorisée par le Conseil et conclue au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2012.

### Sixième résolution

#### (Ratification de la cooptation de Monsieur Alfonso Rodés Vilà)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, ratifie la cooptation de Monsieur Alfonso Rodés Vilà en qualité d'Administrateur, en remplacement de Monsieur Leopoldo Rodés Castañe, démissionnaire, effectuée par le Conseil d'Administration dans sa séance du 19 juin 2012, pour la durée restant à courir du mandat de Monsieur Leopoldo Rodés Castañe, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2012.

### Septième résolution

#### (Ratification de la cooptation de Monsieur David Jones)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, ratifie la cooptation de Monsieur David Jones en qualité d'Administrateur, en remplacement de Monsieur Pierre Godé, démissionnaire, effectuée par le Conseil d'Administration dans sa séance du 21 mars 2013, pour la durée restant à courir du mandat de Monsieur Pierre Godé, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2013.

## Huitième résolution

### (Nomination de Mme Delphine Arnault en qualité d'Administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de nommer Mme Delphine Arnault aux fonctions d'Administrateur pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

## Neuvième résolution

### (Renouvellement du mandat de M. Yannick Bolloré)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de M. Yannick Bolloré vient à expiration à l'issue de la présente réunion, décide de le renouveler pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2015.

## Dixième résolution

### (Renouvellement du mandat de M. Alfonso Rodés Vilà)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de M. Alfonso Rodés Vilà vient à expiration à l'issue de la présente réunion, décide de le renouveler pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2015.

## Onzième résolution

### (Renouvellement du mandat de M. Pierre Lescure)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de M. Pierre Lescure vient à expiration à l'issue de la présente réunion, décide de le renouveler pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2015.

## Douzième résolution

### (Renouvellement du mandat de M. Patrick Soulard)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de M. Patrick Soulard vient à expiration à l'issue de la présente réunion, décide de le renouveler pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2015.

## Treizième résolution

### (Autorisation donnée au Conseil d'Administration pour acquérir les actions de la Société)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requise pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, autorise le Conseil

d'Administration à acquérir des actions de la Société conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de Commerce pour les objectifs suivants :

- 1) réduire le capital de la Société par annulation d'actions ;
- 2) honorer les obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou aux mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée ;
- 3) remettre des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- 4) remettre des actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans la limite de 5 % du capital ;
- 5) assurer la liquidité ou l'animation du marché du titre de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ; et
- 6) mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

L'acquisition, la cession, le transfert et l'échange de ces actions pourront être effectués, en une ou plusieurs fois, par tout moyen et à toute époque, sur le marché (réglementé ou non), sur un système multilatéral de négociation (MTF), via un internalisateur systématique ou de gré à gré, notamment par voie d'acquisition ou de cession de blocs, ou par recours à des instruments financiers dérivés et à des bons, dans le respect de la réglementation en vigueur. La part du programme de rachat pouvant être effectuée par négociations de blocs pourra atteindre la totalité du programme.

Le prix maximum d'achat est fixé à 6 euros par action (hors frais d'acquisition). En cas d'augmentation de capital par incorporation de primes, de réserves et de bénéfices, donnant lieu soit à une élévation de la valeur nominale, soit à la création et à l'attribution gratuite d'actions, ainsi qu'en cas de division ou de regroupement d'actions ou de toute autre opération portant sur le capital social, le Conseil d'Administration pourra ajuster le prix d'achat précité afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Le Conseil d'Administration pourra acquérir au maximum 35 millions d'actions en vertu de la présente autorisation, soit 9,1 % des actions composant le capital social de la Société.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation, sauf en période d'offre publique portant sur les titres de la Société, et notamment pour passer tout ordre en Bourse ou hors marché, affecter ou réaffecter les actions acquises aux différents objectifs poursuivis, conclure tout accord en vue notamment de la tenue des registres d'achat et de vente des actions, établir tout document notamment d'information, effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers et de toute autre autorité qui s'y substituerait, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

L'Assemblée Générale confère également tous pouvoirs au Conseil d'Administration, si la loi ou l'Autorité des marchés financiers venait à étendre ou à compléter les objectifs autorisés pour les programmes de rachat d'actions, à l'effet de porter à la connaissance du public, dans les conditions légales et réglementaires applicables, les modifications éventuelles du programme concernant les objectifs modifiés.

Cette autorisation est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée.

## Quatorzième résolution

### (Autorisation donnée au Conseil d'Administration pour réduire le capital par annulation des actions précédemment rachetées dans le cadre d'un programme de rachat d'actions)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des

Commissaires aux Comptes, autorise le Conseil d'Administration, dans les conditions et limites fixées par les articles L. 225-209 et suivants du Code de Commerce :

- 1) à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, de tout ou partie des actions acquises par la Société dans le cadre d'un programme de rachat de ses propres actions, dans la limite de 10 % du capital par périodes de 24 mois ; et
- 2) à imputer la différence entre la valeur de rachat des actions annulées et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour fixer les conditions et modalités de cette ou de ces réductions de capital, modifier en conséquence les statuts, effectuer toutes déclarations, notamment auprès de l'Autorité des marchés financiers et de toute autre autorité qui s'y substituerait, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

Cette autorisation est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée.

## Quinzième résolution

### **(Délégation de compétence au Conseil d'Administration pour augmenter le capital social au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Générales Extraordinaires, ayant pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux dispositions d'une part des articles L. 3332-1 et suivants du Code du Travail et de l'article L. 225-138-1 du Code de Commerce et d'autre part de l'article L. 225-129-6 de ce même Code :

- 1) délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider d'augmenter, en une ou plusieurs fois, sur ses seules décisions, le capital social de la Société, dans la limite d'un nombre d'actions représentant au maximum 3 % du capital à la date de la présente Assemblée, par émission d'actions ainsi que de toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise de la Société et des entreprises françaises ou étrangères qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 3344-1 du Code du Travail ;
- 2) décide (i) que le montant nominal total des actions susceptibles d'être émises en application de la présente résolution s'imputera sur le plafond nominal global de 70 millions d'euros prévu au paragraphe 4 de la 8<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale du 10 mai 2012 et (ii) que les nombres maximaux d'actions fixés par la présente résolution pour l'augmentation du capital au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise et par la 16<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée pour l'augmentation du capital au profit des catégories de bénéficiaires, ne sont pas cumulatifs et ne pourront excéder un nombre total d'actions représentant 3 % du capital social de la Société à la date de la présente Assemblée ;
- 3) décide de supprimer en faveur des adhérents au plan d'épargne définis au paragraphe 1 le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou autres valeurs mobilières donnant accès au capital émises en application de la présente résolution et prend acte du fait que la présente délégation de compétence emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit immédiatement ou à terme ;
- 4) décide que le prix d'émission des actions nouvelles ou des valeurs mobilières nouvelles donnant accès au capital sera déterminé dans les conditions prévues à l'article L. 3332-19 du Code du Travail et sera au moins égal à 80 % du Prix de Référence tel que défini ci-après.

Toutefois, l'Assemblée Générale autorise expressément le Conseil d'Administration à réduire ou supprimer la décote susmentionnée, s'il le juge opportun, dans les limites légales et réglementaires, afin de tenir compte, inter alia, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables dans les pays de résidence des adhérents à un plan d'épargne bénéficiaires de l'émission. Pour les besoins du présent paragraphe, le Prix de Référence désigne la moyenne des cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions ;

- 5) décide, en application de l'article L. 3332-21 du Code du Travail, que le Conseil d'Administration pourra également décider l'attribution, à titre gratuit, d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société, existants ou à émettre, au titre de l'abondement et/ou le cas échéant de la décote, sous réserve que la prise en compte de leur contre-valeur pécuniaire, évaluée au prix de souscription, n'ait pour effet de dépasser les limites prévues à l'article L. 3332-11 du Code du Travail ;
- 6) décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessus, et notamment :
  - pour arrêter les caractéristiques des autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société dans les conditions légales et réglementaires applicables,
  - pour arrêter les modalités et conditions des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente autorisation,
  - pour décider que les souscriptions pourront être réalisées directement ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou autres structures ou entités permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables,
  - pour arrêter le montant proposé à la souscription ainsi que les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, le prix, les dates de jouissance des titres émis, les modalités et les délais de libération des titres et le cas échéant, demander leur admission à la cotation en Bourse partout où il en avisera,
  - pour constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social, apporter les modifications nécessaires aux statuts et sur sa seule décision et, s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces émissions et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation, effectuer toutes les déclarations auprès de tous organismes et faire tout ce qui serait autrement nécessaire ;
- 7) décide que la présente délégation prive d'effet, à compter de ce jour et à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la précédente délégation ayant le même objet autorisée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2012 dans sa 11<sup>e</sup> résolution.

La présente délégation est valable pendant une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

## Seizième résolution

### **(Délégation de compétence donnée au Conseil d'Administration pour augmenter le capital social au profit de catégories de bénéficiaires avec suppression du droit préférentiel de souscription)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Générales Extraordinaires, ayant pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-2 et L. 225-138 du Code de Commerce :

- 1) délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider d'augmenter, en une ou plusieurs fois à l'époque ou aux époques



qu'il fixera et dans la proportion qu'il appréciera, le capital social de la Société dans la limite d'un nombre total d'actions représentant au maximum 3 % du capital social de la Société à la date de la présente Assemblée, par émission d'actions ainsi que de toutes autres valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ;

- 2) décide (i) que le montant nominal total des actions susceptibles d'être émises en application de la présente résolution s'imputera sur le plafond nominal global de 70 millions d'euros prévu au paragraphe 4 de la 8<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale du 10 mai 2012 et (ii) que les nombres maximaux d'actions fixés par la présente résolution pour l'augmentation du capital au profit des catégories de bénéficiaires définies ci-dessous et par la 15<sup>e</sup> résolution pour l'augmentation du capital au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, ne sont pas cumulatifs et ne pourront excéder un nombre total d'actions représentant 3 % du capital social de la Société à la date de la présente Assemblée ;
- 3) décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou autres valeurs mobilières donnant accès au capital, qui seraient émises en application de la présente résolution et de réserver le droit de les souscrire aux catégories de bénéficiaires répondant aux caractéristiques suivantes : (i) des salariés et mandataires sociaux des sociétés du Groupe Havas liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de Commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du Travail et ayant leur siège social hors de France ; (ii) ou/et des OPCVM ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de l'entreprise dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués de personnes mentionnées au (i) du présent paragraphe ; et/ou (iii) tout établissement financier (ou filiale d'un tel établissement) (a) ayant mis en place, à la demande de la Société, un schéma de type "effet de levier" au profit des salariés de sociétés françaises du Groupe Havas par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise, ayant obtenu préalablement l'agrément de l'AMF, dans le cadre d'une augmentation de capital réalisée en application de la 15<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée (b) proposant, directement ou indirectement, à des personnes visées au (i) ne bénéficiant pas du schéma de type "effet de levier" précité, un profil économique comparable à celui offert aux salariés des sociétés françaises du Groupe Havas et (c) dans la mesure où la souscription d'actions de la Société par cet établissement financier permettrait à des personnes visées au (i) de bénéficier de formules d'actionnariat ou d'épargne ayant un tel profil économique ;
- 4) prend acte du fait que la présente délégation de compétence emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit immédiatement ou à terme ;
- 5) décide que le prix unitaire d'émission des actions ou valeurs mobilières à émettre en application de la présente résolution sera fixé par le Conseil d'Administration sur la base du cours de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris ; ce prix d'émission sera égal à la moyenne des cours cotés de l'action de la Société lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'Administration fixant le prix d'émission, cette moyenne pouvant être éventuellement diminuée d'une décote maximum de 20 % ; le montant d'une telle décote sera déterminé par le Conseil d'Administration en considération, notamment, des dispositions légales, réglementaires et fiscales de droit étranger applicable le cas échéant ;
- 6) décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, dans les conditions prévues par la loi et dans les limites fixées ci-dessus, avec faculté de subdélégation, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment à l'effet de :
  - fixer la date et le prix d'émission des actions et autres valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société à émettre en application de la présente résolution ainsi que les autres modalités de l'émission, y compris la date de jouissance, même rétroactive, des actions émises en application de la présente résolution,

- arrêter la liste des bénéficiaires de la suppression du droit préférentiel de souscription au sein des catégories définies ci-dessus, ainsi que le nombre d'actions ou autres valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société à souscrire par chacun d'eux,

- arrêter les caractéristiques des autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société dans les conditions légales et réglementaires applicables,

- faire le cas échéant toute démarche en vue de l'admission aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris des actions émises en vertu de la présente délégation,

- constater la réalisation de l'augmentation de capital, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social et sur sa seule décision et, s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations, modifier corrélativement les statuts et procéder à toutes formalités requises ;

7) décide que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la précédente délégation ayant le même objet autorisée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2012 dans sa 12<sup>e</sup> résolution ;

8) prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution.

La délégation conférée au Conseil d'Administration par la présente résolution est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée.

## Dix-septième résolution

### **(Autorisation à consentir au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à une attribution d'actions sous condition de performance à des salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de Commerce :

- 1) autorise le Conseil à procéder, – sous condition de réalisation de performances définies au paragraphe 8 de la présente résolution – en une ou plusieurs fois, à l'attribution d'actions de performance de la Société, existantes ou à émettre ("les actions de performance") ;
- 2) décide que ces attributions pourront être réalisées au profit de salariés et de mandataires sociaux de la Société et des sociétés françaises et étrangères qui lui seraient liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de Commerce ;
- 3) décide que le nombre total maximum d'actions attribuées en vertu de la présente résolution ne pourra représenter plus de 2,5 % du capital existant au jour de la tenue du Conseil d'Administration décidant de l'attribution desdites actions. À cette fin, l'Assemblée générale autorise, en tant que de besoin, le Conseil d'Administration, à augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission ;
- 4) décide que dans la limite ci-dessus fixée, le nombre d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux de la Société Havas ne pourra être supérieur à 10 % du nombre global d'actions de performance attribuées chaque année par le Conseil d'Administration ;
- 5) décide que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le Conseil d'Administration, étant précisé que cette durée ne pourra être inférieure à deux ans, à compter de la décision de l'attribution par le Conseil d'Administration ;

- 6) décide que les bénéficiaires devront conserver ces actions pendant une durée fixée par le Conseil d'Administration, étant précisé que le délai de conservation ne pourra être inférieur à deux ans à compter de l'attribution définitive desdites actions ; l'Assemblée générale autorise, toutefois, le Conseil d'Administration, dans la mesure où la période d'acquisition pour tout ou partie d'une ou plusieurs attributions sera au minimum de quatre ans, à n'imposer aucune période de conservation pour les actions considérées.
- 7) autorise le Conseil d'Administration à prévoir l'attribution définitive avant le terme de la période d'acquisition – aucune durée minimum de conservation n'étant alors requise – en cas de décès du bénéficiaire ou d'invalidité correspondant en France au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale ;
- 8) décide que l'attribution définitive de la totalité des actions sera subordonnée à la réalisation de conditions de performance qui seront définies par le Conseil d'Administration. Ces conditions de performance seront établies en fonction des progressions du chiffre d'affaires de Havas, de son Résultat Opérationnel Courant et de son Résultat Net Part du Groupe. Ces conditions de performance seront appréciées sur une période de plusieurs exercices consécutifs.
- 9) décide que la présente autorisation est consentie pour une durée de trente-huit (38 mois) à compter de la présente Assemblée Générale ;
- 10) délègue tous pouvoirs au Conseil d'Administration, dans les limites fixées ci-dessus, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation, et notamment :
  - de fixer les modalités et conditions des actions de performance et, notamment,
  - fixer, dans les limites légales, les dates auxquelles il sera procédé aux attributions d'actions de performance,
  - arrêter la ou les listes des bénéficiaires des attributions et le nombre d'actions de performance attribuées à chacun d'eux ; déterminer les critères d'attribution, les conditions et les modalités d'attribution des actions et en particulier les périodes d'acquisition et de conservation des actions de performance ainsi attribuées ainsi que les conditions de performance et de présence auxquelles elles seront assujetties,
  - s'agissant des actions octroyées aux dirigeants mandataires sociaux, de fixer la quantité d'actions octroyées qu'ils seront tenus de conserver jusqu'à la cessation de leurs fonctions,
  - de décider s'il y a lieu, en cas d'opérations sur le capital social qui interviendraient avant la date d'attribution définitive des actions, de procéder à un ajustement du nombre des actions attribuées à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires et, dans cette hypothèse, déterminer les modalités de cet ajustement,
  - de déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions existantes ou à émettre et, en cas d'émission d'actions nouvelles, procéder aux augmentations de capital par incorporation de réserves ou de primes d'émission de la Société qu'il y aura lieu de réaliser au moment de l'attribution définitive des actions à leurs bénéficiaires, fixer les dates de jouissance des actions nouvelles, modifier les statuts en conséquence, et
  - d'accomplir toutes formalités et, plus généralement, faire tout ce qui serait autrement nécessaire ;
- 11) prend acte que la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires des actions de performance émises au titre de la présente autorisation, renonciation des actionnaires d'une part, à leur droit préférentiel de souscription et d'autre part, à la part de réserves, bénéfices ou primes d'émissions qui serait incorporée au capital en cas d'émission d'actions nouvelles.

Le Conseil, conformément aux dispositions de l'article L. 225-184 du Code de Commerce, informera chaque année l'Assemblée Générale Ordinaire des opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution.

## Dix-huitième résolution

### (Modification de l'article 11 des statuts "Transmission des actions")

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, ayant pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de mettre en conformité avec les nouvelles dispositions légales et réglementaires l'alinéa 2 de l'article 11 des statuts et en conséquence, de le modifier comme suit :

#### Article 11 : Transmission des actions

*"Conformément aux articles L. 233-7 et suivants du Code de Commerce, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à franchir à la hausse ou à la baisse les seuils prévus par ces articles doit informer la Société du nombre total d'actions de celle-ci qu'elle possède dans les délais et conditions prévus par les dispositions légales et réglementaires. Elle doit en informer également l'Autorité des marchés financiers dans les conditions prévues par lesdits articles."*

## Dix-neuvième résolution

### (Pouvoirs pour les formalités)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, donne tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de ses délibérations à l'effet d'accomplir toutes les formalités prévues par la loi et la réglementation en vigueur.



## 5. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission.

### Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale

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

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

#### Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement déjà approuvés par l'Assemblée Générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 29 avril 2013

Les Commissaires aux Comptes

Constantin Associés

Thierry Queron

AEG Finances

Jean-François Baloteaud

**6. DÉLÉGATIONS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL <sup>(1)</sup>**

Nature des autorisations	Date de l'AG	Durée de l'autorisation	Montant autorisé			Montant utilisé			Montant disponible		
			Capital (en euros)	Capital en nombre d'actions	Valeurs mobilières représentatives de créances (en euros)	Capital (en euros)	Capital en nombre d'actions	Valeurs mobilières représentatives de créances (en euros)	Capital (en euros)	Capital en nombre d'actions	Valeurs mobilières représentatives de créances (en euros)
1. Augmentation de capital avec DPS	10/05/2012	26 mois	70 000 000	175 000 000	400 000 000	0	0	0	70 000 000	175 000 000	400 000 000
2. Augmentation de capital : incorporation de primes, réserves, bénéfice ou autres	10/05/2012	26 mois	70 000 000	175 000 000	400 000 000	0	0	0	70 000 000	175 000 000	400 000 000
3. Augmentation de capital au profit des adhérents à un plan d'épargne salariale	10/05/2012	26 mois	3 % à la date de l'AG, soit 5 194 882	12 987 206		0	0	5 159 240,72	12 898 101		
4. Augmentation de capital au profit d'une catégorie de bénéficiaires (dans le cadre d'un plan d'actionnariat au profit des salariés)	10/05/2012	18 mois	3 % à la date de l'AG soit 5 194 882	12 987 206		0	0	5 194 882	12 987 206		
<b>Plafond des autorisations relatives au plan d'épargne salariale (4 et 5)</b>	<b>10/05/2012</b>		<b>5 194 882</b>	<b>12 987 206</b>					<b>5 194 882</b>	<b>12 987 206</b>	
<b>Plafond des augmentations de capital (avec et sans DPS)</b>	<b>10/05/2012</b>		<b>70 000 000</b>	<b>175 000 000</b>	<b>400 000 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>70 000 000</b>	<b>175 000 000</b>	<b>400 000 000</b>
5. Augmentation de capital en rémunération d'apports en nature portant sur des titres ou valeurs mobilières donnant accès au capital	10/05/2012	26 mois	10 % du capital			0	0	10 % du capital			

(1) À la date du dépôt du présent document.

## 7. LISTE DES MANDATS DES MANDATAIRES SOCIAUX

### Vincent Bolloré

Administrateur depuis juin 2005 et Président du Conseil d'Administration de Havas <sup>(1)</sup> depuis juillet 2005.

#### Autres mandats exercés dans le Groupe

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Havas Media France.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

#### Autres mandats hors Groupe

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général de Bolloré <sup>(1)</sup> et Bolloré Participations ;
- Président du Conseil d'Administration (direction dissociée) de Financière de l'Odé <sup>(1)</sup> ;
- Président de SOMABOL (depuis le 20 décembre 2012) ;
- Directeur Général d'Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol (jusqu'au 20 décembre 2012) ;
- Administrateur de BatScap, Bolloré <sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Direct 8 (jusqu'au 27 septembre 2012), Matin Plus, Direct Soir (jusqu'au 29 juin 2012), Financière Moncey, Financière de l'Odé <sup>(1)</sup>, Financière V, Omnium Bolloré, Sofibol (jusqu'au 20 décembre 2012), et Natixis <sup>(1)</sup> (jusqu'au 12 décembre 2012) ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Vivendi <sup>(1)</sup> (depuis le 13 décembre 2012) ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, Société Industrielle et Financière de l'Artois <sup>(1)</sup>, Société Bordelaise Africaine et Compagnie des Tramways de Rouen ;
- Représentant permanent de Bolloré <sup>(1)</sup> au Conseil d'Administration de Bolloré Média ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Surveillance de Compagnie du Cambodge <sup>(1)</sup> ;
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil d'Administration de Fred & Farid Paris et Fred & Farid Group.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Champ de Mars Investissements, Financière Nord Sumatra, Nord-Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
- Administrateur de BB Group, Champ de Mars Investissements, Financière Nord-Sumatra, Plantations des Terres Rouges <sup>(1)</sup>, SDV Gabon et Bolloré Africa Logistics Sénégal (précédemment dénommée SDV Sénégal) ;
- Administrateur délégué de Nord-Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de Bolloré Africa Logistics Cameroun (précédemment dénommée Saga Cameroun), SAFA Cameroun <sup>(1)</sup> et Bolloré Africa Logistics Congo (précédemment dénommée SDV Congo) ;
- Vice-Président de Generali <sup>(1)</sup>, Société des Caoutchoucs du Grand-Bereby <sup>(1)</sup> (SOGB) et Bereby Finances ;
- Administrateur de Centrages, Socfinaf <sup>(1)</sup> (précédemment dénommée Intercultures), Liberian Agricultural Company (LAC), Mediobanca <sup>(1)</sup> (jusqu'au 24 avril 2012), Plantations Nord Sumatra Ltd, Socfin <sup>(1)</sup> (précédemment dénommée Socfinal), Socfinasia <sup>(1)</sup>, Socfinco, Socfindo, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol), Socfin KCD et Generali <sup>(1)</sup> ;

- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de Bereby Finance, Palmeraies du Cameroun (Palmcam), Société Camerounaise de Palmeraies <sup>(1)</sup> (Socapalm), et Société des Caoutchoucs du Grand-Bereby <sup>(1)</sup> (SOGB) ;
- Co-Gérant de Brabanta.

#### Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

##### Mandats exercés en 2011

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général de Bolloré et Bolloré Participations ;
- Président du Conseil d'Administration (direction dissociée) de Financière de l'Odé ;
- Président de VEPB ;
- Directeur Général d'Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol ;
- Administrateur de BatScap, Bolloré, Bolloré Participations, Direct 8, Matin Plus, Direct Soir, Financière Moncey, Financière de l'Odé, Financière V, Omnium Bolloré, Sofibol, VEPB et Natixis ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, Société Industrielle et Financière de l'Artois, Société Bordelaise Africaine et Compagnie des Tramways de Rouen ;
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil d'Administration de Bolloré Média ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Surveillance de Compagnie du Cambodge ;
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil d'Administration de Fred & Farid Paris et Fred & Farid Group.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Champ de Mars Investissements, Financière Nord Sumatra, Nord-Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
- Administrateur de BB Group, Champ de Mars Investissements, Financière Nord-Sumatra, Plantations des Terres Rouges, SDV Gabon et Bolloré Africa Logistics Sénégal (précédemment dénommée SDV Sénégal) ;
- Administrateur délégué de Nord-Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de Bolloré Africa Logistics Cameroun (précédemment dénommée SDV Cameroun), SAFA Cameroun et SDV Congo ;
- Vice-Président de Generali, Société des Caoutchoucs du Grand-Bereby (SOGB) et Bereby Finances ;
- Administrateur de Centrages, Socfinaf (précédemment dénommée Intercultures), Liberian Agricultural Company (LAC), Mediobanca, Plantations Nord-Sumatra Limited, Socfin (précédemment dénommée Socfinal), Socfinasia, Socfinco, Socfindo, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol), Socfin KCD et Generali ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de Bereby Finance, Palmeraies du Cameroun (Palmcam), Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm) et Société des Caoutchoucs du Grand-Bereby (SOGB) ;
- Co-Gérant de Brabanta.

##### Mandats exercés en 2010

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général de Bolloré et Bolloré Participations ;

(1) Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

- Président du Conseil d'Administration (direction dissociée) de Financière de l'Odet ;
- Président de VEPB ;
- Directeur Général d'Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol ;
- Administrateur de BatScap, Bolloré, Bolloré Participations, Direct 8, Matin Plus, Direct Soir, Financière Moncey, Financière de l'Odet, Financière V, Omnium Bolloré, Sofibol, VEPB et Natixis ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, Société Industrielle et Financière de l'Artois, Société Bordelaise Africaine et Compagnie des Tramways de Rouen ;
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil d'Administration de Bolloré Média ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Surveillance de Compagnie du Cambodge ;
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil d'Administration de Fred & Farid Paris.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Champ de Mars Investissements, Financière Nord-Sumatra, Nord-Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
- Administrateur de BB Group, Centrages, Champ de Mars Investissement, Financière Nord-Sumatra, Intercultures, Liberian Agricultural Company (LAC), Mediobanca, Plantations Nord-Sumatra Limited, Plantations des Terres Rouges, SDV Gabon, Bolloré Africa Logistics Sénégal (précédemment dénommée SDV Sénégal), Socfinal, Socfinasia, Socfinco, Socfindo, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol), Socfin KCD et Generali ;
- Administrateur délégué de Nord-Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de Bereby Finance, Palmeraies du Cameroun (Palmcam), Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm), Société des Palmeraies de la Ferme Suisse et Société des Caoutchoucs du Grand-Bereby (SOGB) ;
- Co-Gérant de Brabanta.

#### Mandats exercés en 2009

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général de Bolloré et Bolloré Participations ;
- Président du Conseil d'Administration (direction dissociée) de Financière de l'Odet ;
- Président de VEPB ;
- Directeur Général d'Omnium Bolloré, Financière V, et Sofibol ;
- Administrateur de BatScap, Bolloré, Direct 8, Matin Plus, Direct Soir, Financière Moncey, Financière de l'Odet, Financière V, Omnium Bolloré, Sofibol, VEPB et Natixis ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, de Société Industrielle et Financière de l'Artois, Société Bordelaise Africaine, Compagnie des Tramways de Rouen et IER ;
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil d'Administration de Bolloré Média ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Surveillance de Compagnie du Cambodge ;
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil d'Administration de Fred & Farid Paris.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Champ de Mars Investissements, Financière Nord-Sumatra, Nord-Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
- Vice-Président de Société des Caoutchoucs du Grand-Bereby (SOGB) et Bereby Finances ;

- Administrateur de BB Group, Centrages, Champ de Mars Investissements, Financière Nord-Sumatra, Intercultures, Financière Privée, Liberian Agricultural Company (LAC), Mediobanca, Plantations Nord-Sumatra Ltd, Plantations des Terres Rouges, SDV Gabon, SDV Sénégal, Socfinaf Company Ltd, Socfinal, Socfinasia, Socfinco, Socfindo, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol) et Socfin KCD ;
- Administrateur délégué de Nord-Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de Bereby Finances, SDV Cameroun, SDV Congo, SAFA Cameroun, Société Camerounaise de Palmeraies, Palmeraies du Cameroun, Société des Palmeraies de la Ferme Suisse et Société des Palmeraies du Grand Bereby (SOGB).
- Co-Gérant de Huilerie de Brabanta.

#### Mandats exercés en 2008

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général de Bolloré et Bolloré Participations ;
- Président du Conseil d'Administration (direction dissociée) de Financière de l'Odet ;
- Président de Bolloré Production et VEPB ;
- Directeur Général d'Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol ;
- Administrateur de BatScap, Bolloré, Bolloré Participations, Direct 8, Compagnie des Glénans, Matin Plus (précédemment dénommée Compagnie de Bangor), Direct Soir, Financière Moncey, Financière de l'Odet, Financière V, Omnium Bolloré, Sofibol et VEPB ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Natixis ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, Société Industrielle et Financière de l'Artois, Société Bordelaise Africaine, Compagnie des Tramways de Rouen et IER ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Surveillance de Compagnie du Cambodge ;
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil d'Administration de Fred & Farid Paris ;
- Représentant permanent de Havas au Conseil d'Administration de Médiamétrie.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Champ de Mars Investissements, Financière Nord-Sumatra, Nord-Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
- Vice-Président de Société des Caoutchoucs du Grand-Bereby (SOGB) et Bereby Finances ;
- Administrateur de BB Group, Centrages, Champ de Mars Investissements, Financière Nord-Sumatra, Intercultures, Liberian Agricultural Company (LAC), Mediobanca, Plantations Nord-Sumatra Limited, Plantations des Terres Rouges, SDV Gabon, SDV Sénégal, Socfinaf Company Ltd, Socfinal, Socfinasia, Socfinco, Socfindo, Socfininter, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol) et Socfin KCD ;
- Administrateur délégué de Nord-Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de Bereby Finances, SDV Cameroun, SDV Congo, SAFA Cameroun, Société Camerounaise de Palmeraies, Palmeraies du Cameroun, Société des Palmeraies de la Ferme Suisse et Société des Palmeraies du Grand Bereby (SOGB) ;
- Gérant de Huilerie de Mapangu Sprl.

## David Jones

Directeur Général de Havas <sup>(1)</sup> depuis le 8 mars 2011 et Administrateur de Havas <sup>(1)</sup> depuis le 21 mars 2013.

### Autres mandats dans le Groupe

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Membre du Conseil de Surveillance de BETC (précédemment dénommée BETC Euro RSCG) ;
- Représentant permanent de Havas aux Conseils d'Administration de Havas Worldwide Paris (précédemment dénommée Euro RSCG C&O) (depuis le 26 avril 2012) et W & CIE.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *President and Chief Executive Officer and Manager* de Havas Worldwide LLC (précédemment dénommée Euro RSCG Worldwide LLC) ;
- *Chairman, Chief Executive Officer and President and Director* de Havas Creative Inc. (précédemment dénommée Havas Worldwide Inc.) ;
- *President* de Havas North America Inc. ;
- *Director* de The Abernathy MacGregor Group Inc., Havas Edge LLC (précédemment dénommée Euro RSCG Direct Response LLC), Havas Health Inc. (précédemment dénommée Euro RSCG Healthview Inc.), Havas Worldwide New York Inc. (précédemment dénommée Euro RSCG New York Inc.), Havas Worldwide LLC (précédemment dénommée Euro RSCG Worldwide LLC), Hours Entertainment Inc., SocialCraft LLC (nom commercial SOCIALISTIC), Victors & Spoils Inc. (depuis le 16 mars 2012), Havas Luxe London Ltd (précédemment dénommée Euro RSCG Luxe Ltd), Washington Printing LLC, Host Consult PTy Ltd, One Green Bean Pty Ltd et Rainy Day Industries Pty, Havas Worldwide South Pacific Pty Ltd, Arnold Australia Pty Ltd, Foxtrot Echo Productions Pty Ltd, The Red Agency Pty Ltd, Opalway Pty Ltd, Havas Worldwide Australia Pty Ltd (précédemment dénommée Euro RSCG Australia Pty Ltd).

### Autres mandats hors Groupe

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Advisor* de Leoni Sceti Group Ltd ;
- *Director et Chief Executive Officer* de One Young World Limited (depuis le 22 mars 2012), One Young World UK Trading Limited (depuis le 23 mars 2012) et One Young World Social Business Accelerator Limited (depuis le 21 janvier 2013).

### Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

#### Mandats exercés en 2011

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Advisor* de Leoni Sceti Group Ltd.

#### Mandats exercés en 2010

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

## Mandats exercés en 2009

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

## Mandats exercés en 2008

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

## Yannick Bolloré

Administrateur depuis le 11 mai 2010 et Directeur Général Délégué de Havas <sup>(1)</sup> depuis le 31 août 2012.

### Autres mandats exercés dans le Groupe

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général de Havas Worldwide Paris (précédemment dénommée Euro RSCG C&O) (entre le 26 avril 2012 et le 14 novembre 2012) ;
- Président de Havas 360 (précédemment dénommée Euro RSCG 360) (depuis le 5 juin 2012) et H2O Productions (jusqu'au 9 mai 2012) ;
- Administrateur de Havas Media France, Havas Worldwide Paris (précédemment dénommée Euro RSCG C&O) (depuis le 26 avril 2012) ;
- Représentant permanent de Havas <sup>(1)</sup> au Conseil d'Administration de Médiamétrie ;
- Représentant légal (entre le 26 avril 2012 et le 14 novembre 2012) de Havas Worldwide Paris (précédemment dénommée Euro RSCG C&O), Gérant de Havas Event ;
- Représentant légal (entre le 26 avril 2012 et le 14 novembre 2012) de Havas Worldwide Paris (précédemment dénommée Euro RSCG C&O), Co-Gérant de Havas Publishing Services (précédemment dénommée HPS).

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Media Planning Group (depuis le 20 mars 2012).

### Autres mandats hors Groupe

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directeur Général de Bolloré Média (jusqu'au 29 novembre 2012) et Direct Star (jusqu'au 27 septembre 2012) ;
- Président de Direct Productions (jusqu'au 27 septembre 2012) ;
- Administrateur de Bolloré <sup>(1)</sup>, Bolloré Média (jusqu'au 29 décembre 2012), Bolloré Participations, Direct 8 (jusqu'au 27 septembre 2012), Direct Star (jusqu'au 27 septembre 2012), Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol (jusqu'au 20 décembre 2012) ;
- Représentant permanent de Socfrance au Conseil d'Administration de Financière de l'Odé <sup>(1)</sup> et de Bolloré Média au Conseil d'Administration de CSA TOM Holding (jusqu'au 29 décembre 2012) ;
- Membre du Conseil Exécutif de JC Decaux Bolloré Holding ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Sofibol (depuis le 20 décembre 2012).

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

(1) Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

## Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

### Mandats exercés en 2011

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directeur Général de Bolloré Média ;
- Président de Direct Productions ;
- Administrateur de Bolloré, Bolloré Média, Bolloré Participations, Direct 8, Direct Star, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol ;
- Représentant permanent de Socfrance au Conseil d'Administration de Financière de l'Odé et de Bolloré Média au Conseil d'Administration de CSA TMO Holding ;
- Membre du Conseil Exécutif de JC Decaux Bolloré Holding.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

### Mandats exercés en 2010

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directeur Général de Bolloré Média et Direct Star ;
- Président de Direct Productions ;
- Administrateur de Bolloré, Bolloré Média, Bolloré Participations, Direct 8, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol ;
- Représentant permanent de Socfrance au Conseil d'Administration de Financière de l'Odé.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

### Mandats exercés en 2009

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directeur Général de Bolloré Média et Direct 8 ;
- Président de Direct Productions ;
- Administrateur de Bolloré, Bolloré Média, Bolloré Participations, Direct 8, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol ;
- Représentant permanent de Socfrance au Conseil d'Administration de Financière de l'Odé.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Sénégal Hôtels et Loisirs Hôtels Casamance.

### Mandats exercés en 2008

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directeur Général de Direct 8 ;
- Administrateur de Bolloré Participations, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol ;
- Représentant permanent de Socfrance au Conseil d'Administration de Financière de l'Odé.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Sénégal Hôtels et Loisirs Hôtels Casamance.

## Bolloré

Administrateur de Havas <sup>(1)</sup> depuis juin 2005, représenté par Cédric de Bailliencourt.

## Autres mandats exercés dans le Groupe

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de W & Cie.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

## Autres mandats hors Groupe

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de Compagnie Saint-Gabriel ;
- Administrateur de Bolloré Média (jusqu'au 29 décembre 2012), Bolloré Énergie (depuis le 30 mars 2012), Direct Soir (jusqu'au 29 juin 2012), Société Française de Donges Metz (SFD), Société de Culture des Tabacs et Plantations Industrielles, Financière Moncey <sup>(1)</sup>, Euromedia France (précédemment dénommée Société Française de Production) (jusqu'au 28 février 2012), Financière de Cézembre, MP 42, Transisud, BatScap, Fred & Farid Paris, Fred & Farid Group et CSA TMO Holding ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Vallourec <sup>(1)</sup>.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de SDV Mauritanie SA (jusqu'au 15 février 2012).

## Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

### Mandats exercés en 2011

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de Compagnie Saint-Gabriel ;
- Administrateur de Bolloré Média, Direct Soir, Société Française de Donges Metz (SFD), Société de Culture des Tabacs et Plantations Industrielles, Financière Moncey, Financière de Cézembre, MP 42, Transisud, BatScap et Fred & Farid, Fred & Farid Group et CSA TMO Holding ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Vallourec.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de S.E.T.V. et SDV Mauritanie SA.

### Mandats exercés en 2010

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de Compagnie Saint-Gabriel ;
- Administrateur de Bolloré Média, Direct Soir, Société Française de Donges Metz (SFD), Société de Culture des Tabacs et Plantations Industrielles, Financière Moncey, Euromedia France (précédemment dénommée Société Française de Production), Direct 8, Financière de Cézembre, MP 42, Saga, Transisud, BatScap et Fred & Farid ;
- Membre du Conseil de Surveillance de CSA TMO Holding et Vallourec.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de S.E.T.V. et SDV Mauritanie SA.

### Mandats exercés en 2009

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de Compagnie Saint-Gabriel ;
- Administrateur de *Direct Soir*, IER, Société Française de Donges Metz (SFD), Société de Culture des Tabacs et Plantations Industrielles, Financière Moncey, Euromedia France (précédemment dénommée Société Française de Production), Direct 8, Financière de Cézembre, MP42, Saga, Transisud, BatScap et Fred & Farid ;
- Membre du Conseil de Surveillance de CSA TMO Holding et Vallourec.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de S.E.T.V.

(1) Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.



## Mandats exercés en 2008

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de Compagnie Saint-Gabriel ;
- Administrateur de *Direct Soir*, IER, Société Française de Donges Metz (SFDL), Société de Culture des Tabacs et Plantations Industrielles, Financière Moncey, Société Française de Production, Transisud, Financière de Cézembre, MP 42, Saga, Direct 8, BatScap, Saga et Fred & Farid (précédemment dénommée FFL Paris) ;
- Membre du Conseil de Surveillance de CSA TMO Holding et Vallourec.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de S.E.T.V.

## Cédric de Baillencourt

Représentant permanent de Bolloré <sup>(1)</sup> au Conseil d'Administration de Havas <sup>(1)</sup> depuis juin 2005.

### Autres mandats exercés dans le Groupe

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

### Autres mandats hors Groupe

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président-Directeur Général de Financière de l'Odé <sup>(1)</sup> ;
- Vice-Président de Bolloré <sup>(1)</sup> (Vice-Président-Directeur Général jusqu'au 31 août 2012) ;
- Président du Directeur de Compagnie du Cambodge <sup>(1)</sup> ;
- Président des Conseils d'Administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey <sup>(1)</sup>, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard et Société Industrielle et Financière de l'Artois <sup>(1)</sup> ;
- Président de Sofibol (jusqu'au 20 décembre 2012), Compagnie de Bénodet, Compagnie des Glénans, Compagnie de Tréguennec, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Guénolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Financière de Kerdévet, Financière d'Ouessant, Financière de Loctudy, Financière du Perquet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean et Omnium Bolloré ;
- Gérant de Socarfi, Financière du Loch (jusqu'au 12 décembre 2012) et Compagnie de Malestroit ;
- Administrateur de Bolloré <sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière V, Financière Moncey <sup>(1)</sup>, Omnium Bolloré, Sofibol (jusqu'au 20 décembre 2012), Société Industrielle et Financière de l'Artois <sup>(1)</sup>, Financière de l'Odé <sup>(1)</sup> et Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Membre du Directoire de Compagnie du Cambodge <sup>(1)</sup> ;
- Représentant permanent de Bolloré aux Conseils d'Administration de BatScap et Socotab ; de Financière V au Conseil d'Administration de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Sofibol (depuis le 20 décembre 2012) ;
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil de Surveillance de Vallourec <sup>(1)</sup> ;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge <sup>(1)</sup> au Conseil de Surveillance de la Banque Hottinguer (précédemment dénommée Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie).

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président du Conseil d'Administration de Plantations des Terres Rouges <sup>(1)</sup>, PTR Finances et SFA ;
- Administrateur d'African Investment Company, Champ de Mars Investissement, Financière Nord-Sumatra, Cormoran Participations, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale <sup>(1)</sup>, BB Group, PTR Finances, Plantations des Terres Rouges <sup>(1)</sup>, SFA, Sorebol et Technifin ;
- Représentant permanent de Pargefi Helios Iberica Luxembourg SA au Conseil d'Administration de Participaciones y gestion financiera SA ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'Administration de Nord-Sumatra Investissements, Socfinasia <sup>(1)</sup>, Socfinaf <sup>(1)</sup> (précédemment dénommée Intercultures), Socfinde, Terrasia, Socfin <sup>(1)</sup> (précédemment dénommée Socfinal), Induservices SA, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Sogescol et Agro Products Investment Company.

### Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

### Mandats exercés en 2011

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président-Directeur Général de Financière de l'Odé ;
- Vice-Président-Directeur Général de Bolloré ;
- Président des Conseils d'Administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, Société Industrielle et Financière de l'Artois ;
- Président de Sofibol, Compagnie de Bénodet, Compagnie de Tréguennec, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Guénolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Financière de Kerdévet, Financière d'Ouessant, Financière de Loctudy, Financière du Perquet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean et Omnium Bolloré ;
- Gérant de Socarfi, Financière du Loch et Compagnie de Malestroit ;
- Administrateur de Bolloré, Bolloré Participations, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière V, Financière Moncey, Omnium Bolloré, Sofibol, Société Industrielle et Financière de l'Artois, Financière de l'Odé et Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Membre du Directoire de Compagnie du Cambodge ;
- Représentant permanent de Bolloré aux Conseils d'Administration de BatScap et Socotab ; de Financière V au Conseil d'Administration de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) ;
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil de Surveillance de Vallourec ;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de Surveillance de la Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président du Conseil d'Administration de Plantations des Terres Rouges, PTR Finances et SFA ;
- Administrateur d'African Investment Company, Champ de Mars Investissement, Financière Nord-Sumatra, Cormoran Participations, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale, BB Group, PTR Finances, Plantations des Terres Rouges, SFA, Sorebol et Technifin ;
- Représentant permanent de Pargefi Helios Iberica Luxembourg SA au Conseil d'Administration de Participaciones y gestion financiera SA ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de Nord-Sumatra Investissements, Socfinasia, Socfinaf (précédemment dénommée Intercultures), Induservices SA, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Sogescol et Agro Products Investment Company.

(1) Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.



## Mandats exercés en 2010

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président-Directeur Général de Financière de l'Odé ;
- Vice-Président-Directeur Général de Bolloré ;
- Président des Conseils d'Administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey et de la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, Société Industrielle et Financière de l'Artois ;
- Président de Sofibol, Compagnie de Bénodet, Compagnie de Tréguennec, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Guénolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Financière de Quiberon, Financière d'Ouessant, Financière de Loctudy, Financière du Perquet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean et Omnium Bolloré ;
- Gérant de Socarfi, Financière du Loch et Compagnie de Malestroit ;
- Administrateur de Bolloré, Bolloré Participations, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière V, Financière Moncey, Omnium Bolloré, Sofibol, Société Industrielle et Financière de l'Artois, Financière de l'Odé, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Représentant permanent de Bolloré aux Conseils d'Administration de BatScap, et Socotab ; de Financière V au Conseil de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) ;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de Surveillance de la Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président du Conseil d'Administration de Financière de Kéréon et Plantations des Terres Rouges ;
- Administrateur délégué de Financière de Kéréon ;
- Administrateur d'African Investment Company, Champ de Mars Investissement, Financière Nord Sumatra, Cormoran Participations, Dumbarton Invest, Latham Invest, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale, BB Group, PTR Finances, SFA, Sorebol, et Technifin ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de Plantations des Terres Rouges, Nord Sumatra Investissements, Socfinasia, Intercultures, Socfinde, Terrasia, Socfinal, Induservices SA, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Sogescol et Agro Products Investment Company.

## Mandats exercés en 2009

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président-Directeur Général de Financière de l'Odé ;
- Vice-Président-Directeur Général de Bolloré ;
- Président des Conseils d'Administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey et de Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Président-Directeur Général de Société Industrielle et Financière de l'Artois ;
- Président de Sofibol, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Guénolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Financière de Quiberon, Financière d'Ouessant, Financière de Loctudy, Financière du Perquet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean et Omnium Bolloré ;
- Gérant de Socarfi, Financière du Loch et Compagnie de Malestroit ;
- Administrateur de Bolloré, Bolloré Participations, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière V, Financière Moncey, Omnium Bolloré, Sofibol, Société Industrielle et Financière de l'Artois, Financière de l'Odé, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;

- Représentant permanent de Bolloré aux Conseils d'Administration de BatScap, et Socotab ; de Financière V au Conseil d'Administration de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) ;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de Surveillance de la Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président du Conseil d'Administration de Financière de Kéréon ;
- Administrateur délégué de Financière de Kéréon ;
- Administrateur d'African Investment Company, Arlington Investissements, Elycar Investments (précédemment dénommée Carlyle Investissements), Champ de Mars Investissement, Financière Nord-Sumatra, Cormoran Participations, Dumbarton Invest, Latham Invest, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale, BB Group, PTR Finances, Peachtree Invest, Renwick Invest, Sorebol, Swann Investissements et Technifin ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de Plantations des Terres Rouges, Nord Sumatra Investissements, Socfinasia, Intercultures, Socfinde, Terrasia, Socfinal, Induservices SA, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Sogescol et Agro Products Investment Company.

## Mandats exercés en 2008

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directeur Général de Financière de l'Odé ;
- Vice-Président-Directeur Général de Bolloré ;
- Président du Conseil d'Administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey et Société des Chemins de Fer Tramways du Var et du Gard ;
- Président-Directeur Général de Société Industrielle et Financière de l'Artois ;
- Président de Sofibol, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Guénolé, Compagnie de Guilvinec, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Financière de Quiberon, Financière d'Ouessant, Financière de Loctudy, Financière du Perquet, Financière de Sainte-Marine (précédemment dénommée Bolloré Médias Investissements), Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean et Omnium Bolloré ;
- Gérant de Socarfi, Financière du Loch et Compagnie de Malestroit ;
- Administrateur de Bolloré, Bolloré Participations, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière V, Financière Moncey, Omnium Bolloré, Sofibol, Société Industrielle et Financière de l'Artois, Financière de l'Odé, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'Administration de Compagnie des Glénans ; de Bolloré aux Conseils d'Administration de Batscab et Socotab ; de Financière V au Conseil d'Administration de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) ; de Plantations des Terres Rouges au Conseil d'Administration de Compagnie du Cambodge ; de PTR Finances au Conseil d'Administration de Castelway ;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de Surveillance de la banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur d'African Investment Company, Arlington Investissements, Carlyle Investissements, Champ de Mars Investissements, Financière Nord-Sumatra, Cormoran Participations, Dumbarton Invest, Latham Invest, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale, BB Group, PTR Finances, Peachtree Invest, Renwick Invest, Sorebol, Swann Investissements et Technifin ;
- Représentant permanent de Sofimap aux Conseils d'Administration de Plantations des Terres Rouges, Nord-Sumatra Investissements, Socfinasia, Intercultures, Socfinde, Terrasia, Socfinal, Induservices SA, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Sogescol, et Agro Products Investments Company.

## Yves Cannac

Administrateur de Havas <sup>(1)</sup> à depuis le 29 mai 2008.

### Autres mandats dans le Groupe

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

### Autres mandats hors Groupe

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

### Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

### Mandats exercés en 2011

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

### Mandats exercés en 2010

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Membre du Conseil de Surveillance du cabinet de conseil en stratégie Solving International et du cabinet de conseil Solving Efeso.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

### Mandats exercés en 2009

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Membre du Conseil de Surveillance du cabinet de conseil en stratégie Solving International et du cabinet de conseil Solving Efeso.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

### Mandats exercés en 2008

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Membre du Conseil de Surveillance du cabinet de conseil en stratégie Solving International et du cabinet de conseil Solving Efeso.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

## Mercedes Erra

Administrateur de Havas <sup>(1)</sup> depuis le 10 mai 2011.

### Autres mandats dans le Groupe

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Présidente de BETC Digital (précédemment dénommée Euro RSCG 4D) ;

- Directrice Générale de BETC (précédemment dénommée BETC Euro RSCG) ;
- Membre du Directoire de BETC (précédemment dénommée Euro RSCG) ;
- Administrateur de Havas Worldwide Paris (précédemment dénommée Euro RSCG C&O).

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de BETC London Ltd.

### Autres mandats hors Groupe

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Accor <sup>(1)</sup>, Société de la Tour Eiffel <sup>(1)</sup> et France Télévisions.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

### Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

### Mandats exercés en 2011

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Accor, Société de la Tour Eiffel et France Télévisions.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

### Mandats exercés en 2010

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

### Mandats exercés en 2009

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

### Mandats exercés en 2008

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

## Longchamp Participations

Administrateur de Havas <sup>(1)</sup> depuis le 29 mai 2008, représenté par Jean de Yturbe.

### Autres mandats dans le Groupe

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de l'OPCI de la Seine et de l'Ourcq.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

(1) Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

**Autres mandats hors Groupe****Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

Néant.

**Autres mandats précédemment exercés****Mandats exercés en 2011****Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

Néant.

**Mandats exercés en 2010****Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

Néant.

**Mandats exercés en 2009****Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

Néant.

**Mandats exercés en 2008  
(premier exercice de la Société)****Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

Néant.

**Jean de Yturbe**

Représentant permanent de Longchamp Participations depuis le 29 mai 2008, et Directeur du Développement Havas <sup>(1)</sup>.

**Autres mandats dans le Groupe****Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

- Président-Directeur Général et Administrateur de Providence ;
- Président de Longchamp Participations ;
- Administrateur de Havas Life Paris (précédemment dénommée Euro RSCG Life) ;
- Représentant permanent de Longchamp Participations au Conseil d'Administration de l'OPCI de la Seine et de l'Ourcq.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

- *Director* de RSMB Television Research Limited.

**Autres Mandats hors Groupe****Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

Néant.

**Autres mandats précédemment exercés hors Groupe****Mandats exercés en 2011****Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

Néant.

**Mandats exercés en 2010****Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

Néant.

**Mandats exercés en 2009****Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

Néant.

**Mandats exercés en 2008****Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

Néant.

**Financière de Longchamp**

Administrateur de Havas <sup>(1)</sup> depuis le 29 mai 2008, représenté par Hervé Philippe.

**Autres mandats dans le Groupe****Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

- Administrateur de l'OPCI de la Seine et de l'Ourcq.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

Néant.

**Autres mandats hors Groupe****Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

Néant.

**Autres mandats précédemment exercés hors Groupe****Mandats exercés en 2011****Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

Néant.

(1) Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**  
Néant.

## Mandats exercés en 2010

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**  
Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**  
Néant.

## Mandats exercés en 2009

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**  
Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**  
Néant.

## Mandats exercés en 2008 (premier exercice de la Société)

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**  
Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**  
Néant.

## Hervé Philippe

Directeur Général Délégué de Havas <sup>(1)</sup> depuis le 11 mai 2010, représentant permanent de Financière de Longchamp au Conseil d'Administration de Havas <sup>(1)</sup> depuis le 29 mai 2008 et *Chief Financial Officer* Havas <sup>(1)</sup> depuis le 28 novembre 2005.

### Autres mandats dans le Groupe

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président du Conseil d'Administration et Administrateur de l'OPCI de la Seine et de l'Ourcq, et LNE ;
- Président-Directeur Général et Administrateur de HA Pôle Ressources Humaines (depuis le 26 janvier 2012) ;
- Représentant permanent de Havas au Conseil d'Administration de Havas Life Paris (précédemment dénommée Euro RSCG Life) et HA Pôle Ressources Humaines (jusqu'au 26 janvier 2012) ;
- Président de Havas 04, Havas 08, Havas 09 (jusqu'au 4 juillet 2012), Havas Immobilier, Havas 11, Havas 12, Havas 14 (depuis le 14 décembre 2012), Havas Participations, Financière de Longchamp, Havas RH (depuis le 29 juin 2012), Leg (depuis le 15 décembre 2012) ;
- Administrateur de Havas Worldwide Paris (précédemment dénommée Euro RSCG C&O) (depuis le 26 avril 2012) et W&Cie ;
- Co-gérant de Havas Finances Services et Gérant de Havas IT ;
- Représentant légal de Havas, Co-gérant de Havas Publishing Services (précédemment dénommée HPS) (depuis le 24 avril 2012).

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de GR.PO. SA (Belgique), HR Gardens SA (Belgique), HR Gardens Belgium SA (Belgique) et EMDS Group SA (Belgique) ;
- *Chairman* de Field Research Corporation (États-Unis) ;
- *Senior Vice President* de Havas Creative Inc. (précédemment dénommée Havas Worldwide Inc.) (États-Unis) ;
- *Executive Vice President* de Havas North America Inc. (États-Unis) ;

- *Director* de Havas Creative Inc. (précédemment dénommée Worldwide Inc.) (États-Unis), Havas North America Inc. (États-Unis), Washington Printing LLC (États-Unis), Havas Worldwide LLC (précédemment dénommée Euro RSCG Worldwide LLC) (États-Unis), Data Communique Inc. (depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2012) (États-Unis) et Havas Middle East FZ (Émirats Arabes Unis, depuis le 28 novembre 2011) ;

- *Manager* de Havas Management Portugal Unipessoal, Lda. (Portugal) et Washington Printing LLC (États-Unis).

### Autres mandats hors Groupe

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Harvest, Sifraba et Jean Bal.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**  
Néant.

### Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

## Mandats exercés en 2011

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Harvest, Sifraba, Jean Bal.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**  
Néant.

## Mandats exercés en 2010

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Harvest, Sifraba, Jean Bal.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**  
Néant.

## Mandats exercés en 2009

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Harvest, Sifraba, Jean Bal.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**  
Néant.

## Mandats exercés en 2008

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Harvest, Sifraba, Jean Bal.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**  
Néant.

## Pierre Godé

Administrateur de Havas <sup>(1)</sup> entre le 29 mai 2008 et le 31 décembre 2012.

### Autres mandats dans le Groupe

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**  
Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**  
Néant.

(1) Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

## Autres mandats hors Groupe

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président et Administrateur de LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton SA <sup>(1)</sup> ;
- Président et Directeur Général de Financière Agache SA et Raspail Investissements SA ;
- Directeur Général de Groupe Arnault France SAS ;
- Président de Financière Jean Goujon SAS ;
- Administrateur de Christian Dior SA, Christian Dior Couture SA, Société Civile du Cheval Blanc et SA du Château d'Yquem ;
- Gérant et représentant légal de Financière Agache SA au sein de Sevrilux SNC ;
- Représentant permanent de LVMH Fashion Group <sup>(1)</sup> au Conseil d'Administration de l'Association du Musée Louis Vuitton ;
- Membre du Comité de Direction de Sofidiv SAS ;
- Membre du Comité de Surveillance de Semyrhamis SAS.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton Inc. (États-Unis), Sofidiv UK Limited (Grande-Bretagne) et LVMH Publica (Belgique).

## Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

### Mandats exercés en 2011

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président et Administrateur de LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton SA ;
- Président et Directeur Général de Financière Agache SA et Raspail Investissements SA ;
- Directeur Général de Groupe Arnault France SAS ;
- Président de Financière Jean Goujon SAS ;
- Administrateur de Christian Dior SA, Christian Dior Couture SA, Société Civile du Cheval Blanc et SA du Château d'Yquem ;
- Gérant et représentant légal de Financière Agache SA au sein de Sevrilux SNC ;
- Représentant permanent de LVMH Fashion Group au Conseil d'Administration de l'Association du Musée Louis Vuitton ;
- Membre du Comité de Direction de Sofidiv SAS ;
- Membre du Comité de Surveillance de Semyrhamis SAS.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton Inc. (États-Unis), Sofidiv UK Limited (Grande-Bretagne) et LVMH Publica (Belgique).

### Mandats exercés en 2010

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président et Administrateur de LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton SA ;
- Président et Directeur Général de Financière Agache SA et Raspail Investissements SA ;
- Directeur Général de Groupe Arnault France SAS ;
- Président de Financière Jean Goujon SAS ;
- Administrateur de Christian Dior SA, Christian Dior Couture SA, Société Civile du Cheval Blanc et SA du Château d'Yquem ;
- Gérant et représentant légal de Financière Agache SA au sein de Sevrilux SNC ;
- Représentant permanent de LVMH Fashion Group au Conseil d'Administration de l'Association du Musée Louis Vuitton ;

- Membre du Comité de Direction de Sofidiv SAS ;
- Membre du Comité de Surveillance de Semyrhamis SAS.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton Inc. (États-Unis), Sofidiv UK Limited (Grande-Bretagne) et LVMH Publica (Belgique).

### Mandats exercés en 2009

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton SA ;
- Président et Directeur Général de : Financière Agache SA et Raspail Investissements SA ;
- Directeur Général de Groupe Arnault France SAS ;
- Président de Financière Jean Goujon SAS ;
- Administrateur de Christian Dior SA, Christian Dior Couture SA, LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton SA, Société Civile du Cheval Blanc et SA du Château d'Yquem ;
- Gérant et représentant légal de Financière Agache SA au sein de Sevrilux SNC ;
- Représentant permanent de LVMH Fashion Group au Conseil d'Administration de l'Association du Musée Louis Vuitton ;
- Membre du Comité de Direction de Sofidiv SAS ;
- Membre du Comité de Surveillance de Semyrhamis SAS.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton Inc. (États-Unis), Sofidiv UK Limited (Grande-Bretagne) et LVMH Publica (Belgique).

### Mandats exercés en 2008

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton SA ;
- Président et Directeur Général de Financière Agache SA et Raspail Investissements SA ;
- Directeur Général de Groupe Arnault France SAS ;
- Président de Financière Jean Goujon SAS ;
- Administrateur de Christian Dior SA, Christian Dior Couture SA, LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton SA, Société Civile du Cheval Blanc et SA du Château d'Yquem ;
- Gérant et représentant légal de Financière Agache SA au sein de Sevrilux SNC ;
- Représentant permanent de LVMH Fashion Group au Conseil d'Administration de l'Association du Musée Louis Vuitton ;
- Membre du Comité de Direction de Sofidiv SAS ;
- Membre du Comité de Surveillance de Semyrhamis SAS.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton Inc. (États-Unis), Sofidiv UK Limited (Grande-Bretagne) et LVMH Publica (Belgique).

## Pierre Lescure

Administrateur de Havas <sup>(1)</sup> depuis juin 1994.

## Autres mandats dans le Groupe

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

(1) Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.



## Autres mandats hors Groupe

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général d'Annarose Productions ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SA <sup>(1)</sup> et Le Monde SA.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Directeur Général de We Never Sleep ;
- Administrateur de Kudelski SA et Prisa TV (Espagne).

## Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

### Mandats exercés en 2011

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général d'Annarose Productions ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SA et Le Monde.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Directeur Général de We Never Sleep ;
- Administrateur de Kudelski SA et Prisa TV.

### Mandats exercés en 2010

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général d'Annarose Productions ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SA et Le Monde SA.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Directeur Général de We Never Sleep ;
- Administrateur de Thomson, Kudelski SA.

### Mandats exercés en 2009

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général d'Annarose Productions ;
- Administrateur de Thomson SA ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SA et Le Monde SA.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Directeur Général de We Never Sleep ;
- Administrateur de Thomson, Kudelski SA.

### Mandats exercés en 2008

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général d'Annarose Productions ;
- Administrateur de Thomson SA ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SA et Le Monde SA.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Directeur Général de We Never Sleep ;
- Administrateur de Thomson, Kudelski SA.

## Leopoldo Rodés Castañe

Administrateur de Havas <sup>(1)</sup> entre le 22 mai 2001 et le 19 juin 2012.

## Autres mandats dans le Groupe

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Presidente* de Media Planning Group SA (Espagne) ;
- *Presidente Propietario* et *Consejero Propietario* de Havas Media Regiones SA de CV (Mexique) et Media Planning Group SA de CV (Mexique) ;
- *Consejero* de Gevisa (Espagne) (depuis le 17 mai 2012) ;
- Représentant de Gevisa, ayant elle-même la qualité de *Consejero* de Havas Management España SL (Espagne) (depuis le 17 mai 2012) ;
- *Manager* de Media Planning Group LLC. (États-Unis).

## Autres mandats hors Groupe

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Chairman* de Mutua Asepeyo, Fundació Museu d'Art Contemporani de Barcelona, Fundació d'Estudis i Recerca Oncologica (FERO), Fundació Arte y Mecenazgo et Universitat Ramon Llull ;
- Administrateur de Prisa TV SA <sup>(1)</sup>, Abertis Infraestructuras SA <sup>(1)</sup>, Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona, Caixabank, Christie's International Europe et GF Inbursa (Mexico) <sup>(1)</sup>.

## Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

### Mandats exercés en 2011

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Chairman* de Mutua Asepeyo, Fundació Museu d'Art Contemporani de Barcelona, Fundació d'Estudis i Recerca Oncologica (FERO) et Fundació Arte y Mecenazgo et Universitat Ramon Llull ;
- Administrateur de Prisa TV SA, Abertis Infraestructuras SA, Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona, Criteria Caixa Corp., Christie's International Europe et GF Inbursa (Mexico).

### Mandats exercés en 2010

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Chairman* de Mutua Asepeyo, Fundació Museu d'Art Contemporani de Barcelona, Fundació d'Estudis i Recerca Oncologica (FERO), Fundació Arte y Mecenazgo et Universitat Ramon Llull ;
- Administrateur de Prisa TVSA (précédemment dénommée Sogecable SA), Abertis Infraestructuras SA, Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona, Criteria Caixa Corp., Christie's International Europe et GF Inbursa (Mexico).

### Mandats exercés en 2009

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Chairman* de Mutua Asepeyo, Fundació Museu d'Art Contemporani de Barcelona, Fundació d'Estudis i Recerca Oncologica (FERO) et Universitat Ramon Llull ;
- Administrateur de Sogecable SA, Abertis Infraestructuras SA, Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona, Criteria Caixa Corp., Christie's International Europe et GF Inbursa (Mexico).

(1) Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

## Mandats exercés en 2008

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Chairman* de Mutua Asepeyo ;
- Administrateur de Sogecable SA, Abertis Infraestructuras SA, Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona, Christie's International Europe et GF Inbursa (Mexico).

## Alfonso Rodés Vilà

Administrateur de Havas <sup>(1)</sup> depuis le 19 juin 2012.

### Autres mandats dans le Groupe

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Havas Media France.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Chairman* de MPG Italia Srl (Italie), Media Contacts Srl (Italie) et Media Planning Group USA LLC (États-Unis) ;
- *Board member* de MPG Middle East FZ LLC (Dubai), Havas Media - Serviços SA (Portugal) et Mediaxis AG (Suisse) ;
- *Director* de Havas Sports Culture & Communications (Beining) Co. Ltd (Chine), Media Planning Ltd (Royaume-Uni), Media Contacts Corporation (États-Unis), HM Infinitum LLC (États-Unis), Havas Media Peru SAC (Pérou) et HVMM Holdings Philippines Inc. (Philippines) ;
- *Administrador Solidario* de Media Contacts SA (Espagne) ;
- *Presidente del Consejo* de Havas Media SL (Espagne), Havas Sports SA (Espagne) et Media Planning Levante SL (Espagne) ;
- *Consejero* de Arena Communications Network SL (Espagne) et Havas Management España SL (Espagne) ;
- *Consejero Delegado* de Media Planning Group SA (Espagne) ;
- *Consejero Propietario* de Media Planning Group SA de CV (Mexique), Havas Media Regiones SA de CV (Mexique) et Arena Communications SA de CV (Mexique) ;
- *Manager* de Media Planning Group USA LLC (États-Unis) et Havas Management Portugal Unipessoal Lda (Portugal).

### Autres mandats hors Groupe

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'ISP (Inversiones y Servicios Publicitarios).

### Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

## Mandats exercés en 2011

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'ISP (Inversiones y Servicios Publicitarios).

## Mandats exercés en 2010

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

(1) Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

## Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'ISP (Inversiones y Servicios Publicitarios).

## Mandats exercés en 2009

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'ISP (Inversiones y Servicios Publicitarios).

## Mandats exercés en 2008

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'ISP (Inversiones y Servicios Publicitarios).

## Jacques Séguéla

Administrateur de Havas <sup>(1)</sup> depuis juin 1992.

### Autres mandats dans le Groupe

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

### Autres mandats hors Groupe

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Compagnie du Monde.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

### Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

## Mandats exercés en 2011

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Compagnie du Monde.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

## Mandats exercés en 2010

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Compagnie du Monde.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

## Mandats exercés en 2009

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Compagnie du Monde.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.



## Mandats exercés en 2008

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Compagnie du Monde.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

## Patrick Soulard

Administrateur de Havas <sup>(1)</sup> depuis décembre 1999.

### Autres mandats dans le Groupe

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

## Mandats exercés hors Groupe

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Financière et Foncière de Participation (FFP) et Amundi Convertibles Euroland.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

## Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

## Mandats exercés en 2011

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Financière et Foncière de Participation (FFP) et Amundi Convertibles Euroland.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

## Mandats exercés en 2010

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Financière et Foncière de Participation (FFP) et Amundi Convertibles Euroland.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

## Mandats exercés en 2009

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Financière et Foncière de Participation (FFP), Geneval, SG Securities Asia, Boursorama et Coface.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

## Mandats exercés en 2008

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Financière et Foncière de Participation (FFP), Geneval, SG Securities Asia, Boursorama et Coface.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

(1) Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

(2) Monsieur Antoine Veil est décédé le 12 avril 2013.

## Antoine Veil

Administrateur de Havas <sup>(1)</sup> depuis le 10 mars 2008 <sup>(2)</sup>.

### Autres mandats dans le Groupe

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

### Autres mandats hors Groupe

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général d'A.V. Consultants ;
- Administrateur de CS Communications et Systèmes <sup>(1)</sup> (jusqu'au 13 mai 2012).

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

## Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

## Mandats exercés en 2011

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général d'A.V. Consultants ;
- Administrateur de CS Communications et Systèmes.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

## Mandats exercés en 2010

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général d'A.V. Consultants ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Banque Robeco ;
- Administrateur de CS Communications et Systèmes et Saga.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

## Mandats exercés en 2009

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général d'A.V. Consultants ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Banque Robeco ;
- Administrateur de CS Communications et Systèmes et Saga.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

## Mandats exercés en 2008

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général d'A.V. Consultants ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Banque Robeco ;
- Administrateur de CS Communications et Systèmes et Saga.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.



29-30, quai de Dion Bouton – 92800 Puteaux  
Tél. : +33 (0)1 58 47 80 00 – Fax : +33 (0)1 58 47 90 38  
[www.havas.com](http://www.havas.com)