



2011 Document de référence

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.

Définitions

1. Personnes responsables.....	5	7. Organigramme	15
<u>1.1.</u> Personne responsable du document de référence		<u>7.1.</u> Organigramme	
<u>1.2.</u> Attestation du responsable du document de référence contenant le rapport financier annuel		<u>7.2.</u> Liste des filiales importantes	
		<u>7.3.</u> Propriétés et locations immobilières	
2. Contrôleurs légaux des comptes.....	5	8. Informations environnementales, sociales et sociétales : la politique de Responsabilité Sociétale du Groupe.....	17
3. Informations financières sélectionnées	5	<u>8.1.</u> Environnement	
4. Facteurs de risques.....	6	<u>8.1.1.</u> La politique de réduction des impacts environnementaux liés au fonctionnement du Groupe	
<u>4.1.</u> Risques liés au secteur de la communication		<u>8.1.2.</u> La politique de réduction des impacts environnementaux liés aux actions de communication	
<u>4.2.</u> Risques liés aux litiges		<u>8.2.</u> Sociétal	
<u>4.3.</u> Risques financiers		<u>8.2.1.</u> La promotion de la transparence et de l'éthique dans nos métiers	
<u>4.4.</u> Couverture des risques – Assurances		<u>8.2.2.</u> La promotion d'un modèle de communication plus en phase avec le Développement Durable	
5. Informations concernant l'émetteur.....	8	<u>8.3.</u> Social	
<u>5.1.</u> Histoire et évolution de la Société		<u>8.3.1.</u> Structure des effectifs	
<u>5.1.1.</u> Raison sociale		<u>8.3.2.</u> Politique sociale	
<u>5.1.2.</u> Lieu et numéro d'enregistrement		<u>8.3.3.</u> Indicateurs sociaux	
<u>5.1.3.</u> Constitution et durée		9. Examen de la situation financière et du résultat.....	28
<u>5.1.4.</u> Siège social et coordonnées		10. Trésorerie et capitaux.....	30
<u>5.1.5.</u> Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur		11. Recherche et développement, brevets et licences....	33
<u>5.2.</u> Investissements		12. Information sur les tendances.....	33
6. Aperçu des activités	10	13. Prévisions ou estimations du bénéfice	33
<u>6.1.</u> Principales activités		14. Organes d'Administration et Direction Générale	33
<u>6.1.1.</u> Nature des activités		<u>14.1.</u> Informations sur les organes d'Administration et de Direction Générale	
<u>6.1.2.</u> Marché et tendances ⁽¹⁾		<u>14.1.1.</u> Composition du Conseil d'Administration	
<u>6.1.3.</u> Stratégie		<u>14.1.2.</u> Renseignements personnels relatifs à la Direction Générale et aux membres du Conseil d'Administration	
<u>6.1.4.</u> Nouvelles activités		<u>14.1.3.</u> Condamnations pour fraude, faillite, sanctions publiques prononcées au cours des cinq dernières années	
<u>6.2.</u> Organisation opérationnelle			
<u>6.2.1.</u> Principaux marchés			
<u>6.2.2.</u> Havas Worldwide			
<u>6.2.3.</u> Havas Media			
<u>6.3.</u> Événements exceptionnels			
<u>6.4.</u> Dépendance de la Société à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication			
<u>6.5.</u> Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de la Société concernant sa position concurrentielle			

14.1.4. Liens familiaux

14.1.5. 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

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

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

15. Rémunération et avantages des mandataires sociaux..... 37

15.1. Structure des rémunérations court terme

15.2. Programmes de fidélisation et de performance long terme

15.3. Jetons de présence

15.4. Données chiffrées

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

15.6. Dispositions particulières

15.7. Tableaux de synthèse

16. Fonctionnement des organes d'Administration et de Direction 41

16.1. Fonctionnement du Conseil d'Administration

16.1.1. Mandats des Administrateurs

16.1.2. Membres indépendants

16.1.3. Conseil d'Administration

16.1.4. Contrôle interne

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

16.3. Information sur les Comités du Conseil

16.3.1. Comité d'Audit

16.3.2. Comité des Rémunérations

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

16.4. Gouvernement d'entreprise

17. Participation et stock-options 44

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

17.2. Opérations sur les titres des dirigeants de Havas

17.3. Participation des salariés au capital de la Société

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

17.5. BSAAR

17.6. Actions de performance attribuées aux mandataires sociaux ou devenues disponibles

18. Principaux actionnaires..... 45

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

18.2. Droit de vote

18.3. Répartition du capital social et actions d'autocontrôle

18.4. Accord pouvant entraîner un changement de contrôle

19. Opérations avec des apparentés..... 47

20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur..... 47

20.1. Informations incluses par référence

20.2. Informations financières pro forma

20.3. États financiers consolidés au 31 décembre 2011

20.4. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

20.5. Comptes annuels au 31 décembre 2011

20.6. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

20.7. Résultats des cinq derniers exercices

20.8. Rapport de gestion sur les comptes annuels clos le 31 décembre 2011

20.10. Changement significatif de la situation financière ou commerciale

21. Informations complémentaires	118	24. Documents accessibles au public	124
<u>21.1. Capital social</u>		25. Événements récents	125
<u>21.1.1.</u> Montant du capital souscrit		<u>25.1. Résultats 2011 – Communiqué de presse du</u>	
<u>21.1.2.</u> Titres non représentatifs du capital		1er mars 2012	
<u>21.1.3.</u> Le nombre, la valeur comptable et la valeur nominale des actions détenues par la Société ou en son nom, ou par ses filiales		<u>25.1.1.</u> Revenu	
<u>21.1.4.</u> 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		<u>25.1.2.</u> Résultats	
<u>21.1.5.</u> 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		<u>25.1.3.</u> Structure financière	
<u>21.1.6.</u> Informations relatives aux options de souscription ou d'achat d'actions		<u>25.1.4.</u> Dividende et Assemblée Générale	
<u>21.1.7.</u> Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques mettant tout changement survenu en évidence		<u>25.1.5.</u> New Business Net ⁽¹⁾	
<u>21.1.8.</u> Accords conclus par la Société modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle		<u>25.1.6.</u> Faits marquants de l'année 2011	
<u>21.2. Acte constitutif et statuts</u>		<u>25.2. Dépôt d'un projet d'offre publique OPRA et d'un projet d'offre publique OPAS</u>	
<u>21.2.1.</u> Objet social (article 2 des statuts)		Communiqué de presse du 23 mars 2012	
<u>21.2.2.</u> Résumé des dispositions des statuts, charte, règlement concernant les membres des organes d'Administration et de Direction		<u>25.2.1.</u> OPRA	
<u>21.2.3.</u> Droits, privilèges, restrictions des actions		<u>25.2.2.</u> OPAS	
<u>21.2.4.</u> Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires		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.....	131
<u>21.2.5.</u> Convocation et conditions d'admission aux Assemblées		27. Table de concordance avec les rubriques de l'annexe I du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne	133
<u>Participation aux Assemblées</u>			
<u>21.2.6.</u> Dispositifs des statuts, charte, règlement pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle		LISTE DES ANNEXES	
<u>21.2.7.</u> Disposition des statuts, charte, règlement fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée		<u>1.</u> Rapport du Président du Conseil d'Administration	136
<u>21.2.8.</u> Conditions des statuts, charte, règlement plus stricts que la loi régissant les modifications du capital		<u>2.</u> Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du président sur le contrôle interne	143
		<u>3.</u> Présentation des résolutions	144
		<u>4.</u> Texte des résolutions présentées par le Conseil d'Administration	146
		<u>5.</u> Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	151
		<u>6.</u> Délégations en matière d'augmentation de capital	152
		<u>7.</u> Liste des informations publiées ou rendues publiques au cours des douze derniers mois	153
		<u>8.</u> Liste des mandats des mandataires sociaux	155
22. Contrats importants	124		
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	124		

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.

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 2011 ne contient pas d'observation.

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 des Commissaires aux Comptes sur l'examen limité des comptes semestriels consolidés résumés arrêtés au 30 juin 2011 ne contient pas d'observation.

Les informations financières historiques sont incluses par référence dans le document de référence de l'exercice 2011, à savoir :

- (i) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 47 à 91 ainsi que les comptes annuels et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 93 à 110 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2010 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 4 avril 2011 sous le numéro D.11-0230;
- (ii) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 53 à 97 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2009 déposé auprès de l'AMF le 16 avril 2010 sous le numéro D. 10-0278.

Le rapport 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.

Le rapport général des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 2009 ne contient pas d'observation.

Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 2009 ne contient pas d'observation."

Hervé Philippe
Directeur Général Délégué
Le 30 mars 2012

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 Séguret

– 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 Séguret

– 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

Du 12 juin 2006 au 29 mai 2008

– Monsieur Michel Bonhomme
114, rue Marius-Aufan – 92300 Levallois-Perret

– BEAS
7-9, Villa Houssay – 92534 Neuilly-sur-Seine Cedex
représenté par Monsieur Pierre Victor

Les mandats des Commissaires aux Comptes titulaires et suppléants arrivant à échéance, l'Assemblée Générale du 10 mai 2012 sera appelée à se prononcer sur leur renouvellement.

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*

4. Facteurs de risques

4.1. Risques liés au secteur de la communication

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 2009, 2010 et 2011 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 2009 et 2010.

Données du compte de résultat consolidé (en millions d'euros)	2011	2010	2009
Revenu	1 645	1 558	1 441
Résultat opérationnel courant ⁽¹⁾	220	204	183
Résultat opérationnel ⁽¹⁾	197	184	153
Résultat net, part du Groupe	120	110	92
Données par action (en euro) :			
Bénéfice par action, de base et dilué	0,28	0,26	0,21
Dividende	0,11 *	0,1	0,08

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

(1) L'intérêt financier de la dette actuarielle des plans de retraite est désormais présenté en résultat financier. L'impact est de - 1,8 million d'euros en 2011 et 2010, et - 1,9 million d'euros en 2009 (cf. le compte de résultat consolidé au 31 décembre 2011).

Données du bilan consolidé (en millions d'euros)	2011	2010	2009
Écarts d'acquisition	1 559	1 494	1 416
Total actifs courants	2 923	2 988	2 681
Total de l'actif	4 861	4 694	4 307
Total capitaux propres	1 306	1 203	1 087
Total dettes financières	817	874	865
Nombre d'actions existantes	431 080 011	430 522 736	429 873 590

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'identifie pas 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 2011, 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.

Risque judiciaire lié au non-respect des réglementations locales s'appliquant aux activités publicitaires et de communication

Les services fournis par les agences du Groupe à leurs clients annonceurs doivent respecter les réglementations nationales régissant les activités publicitaires et de communication. Sur certains marchés sur lesquels Havas

est présent, notamment aux États-Unis et dans l'Union européenne, la responsabilité professionnelle encourue par les annonceurs et les agences de publicité est importante et ceux-ci peuvent faire l'objet de poursuites judiciaires de la part des consommateurs ou d'associations de consommateurs, des autorités administratives ou de régulation ou des concurrents notamment pour publicités fausses ou mensongères, violation des dispositions restreignant l'accès à la publicité de certains secteurs, concurrence déloyale, violation des règles relatives à la collecte ou à l'utilisation de données personnelles. Généralement, les agences de publicité sont responsables à l'égard de leurs clients du respect de ces réglementations.

Afin de limiter ce risque, le Groupe a mis en place sur ses principaux marchés des procédures tendant à assurer que les messages diffusés soient conformes aux réglementations sous forme d'une procédure de contrôle des campagnes 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 campagnes. Des programmes de formation peuvent être mis en place localement.

Risque de contrefaçon des droits de propriété intellectuelle et atteinte aux droits des tiers

Dans leur activité, les agences du Groupe Havas livrent des créations publicitaires à leurs clients qui peuvent être réalisées par ses collaborateurs ou acquises auprès de tiers (auteurs, illustrateurs, graphistes, photographes, réalisateurs). Les campagnes réalisées pour les clients utilisent l'image de mannequins et/ou l'interprétation d'artistes, des musiques, des images, des films, etc., qui sont protégées au titre du droit à l'image ou des droits de la propriété intellectuelle (droits voisins du droit d'auteur, droit d'auteur, droit des marques, etc.).

Les agences de publicité ont la responsabilité de s'assurer que leurs créations ne portent pas atteinte à des droits de tiers et qu'elles disposent des autorisations nécessaires à l'exploitation de la campagne de publicité envisagée par leurs clients annonceurs. 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 agences de publicité du Groupe 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 de droits de propriété intellectuelle, 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 5.2.30 des comptes consolidés.

1. Alain de Pouzilhac

Différentes instances sont en cours entre le Groupe et M. Alain de Pouzilhac. Elles ont principalement pour objet :

- la procédure relative à l'annulation des accords conclus entre la Société et M. de Pouzilhac : à la suite du pourvoi formé par Havas, la Cour de cassation a, par arrêt du 1^{er} mars 2011, cassé l'arrêt rendu par la Cour d'appel de Paris en date du 14 janvier 2010. La procédure est actuellement pendante devant la Cour d'appel de Paris, cour de renvoi, - la procédure relative à la remise en cause de l'éligibilité de M. de Pouzilhac à la retraite sur-complémentaire mise en place au bénéfice de certains dirigeants de la société Eurocom. Cette procédure a été portée par Havas devant la Cour d'appel de Paris, qui a déclaré l'appel irrecevable.

L'issue de l'ensemble de ces procédures est sans impact sur les comptes consolidés du Groupe Havas.

2. Alain Cayzac a mis fin à son contrat de travail, considérant que les conditions d'exercice de sa clause de conscience étaient remplies.

Havas SA a estimé, pour sa part, qu'il s'agissait d'une démission et ne lui a pas versé les indemnités réclamées.

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

Compte tenu des procédures pénales en cours et des votes défavorables des actionnaires sur ses rémunérations 2005, le Conseil de prud'hommes puis la Cour d'appel de Versailles ont décidé qu'il y avait lieu de surseoir à statuer. Alain Cayzac ayant sollicité la révocation du sursis à statuer, la juridiction prud'homale devra se prononcer courant avril 2012 sur ladite demande de révocation ainsi que sur le fond du dossier.

Le total des indemnités, dommages et intérêts et charges sociales dont le paiement est réclamé à Havas SA pourrait s'élever à un montant de 2,5 millions d'euros. Après avis de ses conseils au titre de ces affaires, Havas SA a constitué des provisions pour litiges qu'elle juge raisonnables.

Enfin, le Groupe Havas a porté plainte en 2007 auprès du Procureur de la République de Nanterre afin de dénoncer des faits susceptibles de recevoir une qualification pénale. La Société considère que ces plaintes ne sont pas susceptibles d'entraîner des conséquences financières défavorables pour le Groupe Havas.

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 pouvant résulter de ces procédures font l'objet de provisions dans la mesure où elles sont probables et quantifiables. Les montants provisionnés ont fait l'objet d'une appréciation du risque au cas par cas (voir note 5.2.14 aux états financiers consolidés).

Il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est 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 5.2.13 "Dettes financières" et 5.2.29 "Politiques de gestion des risques financiers" aux comptes consolidés au 31 décembre 2011.

Autres risques financiers

La constatation de nouvelles charges de dépréciation 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 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 en comparant la valeur comptable des actifs et passifs de chaque unité génératrice de trésorerie (UGT) dans un premier temps à un multiple d'EBIT (*earnings before interest and taxes*), le multiple étant déterminé par un expert indépendant. Dans la mesure où le multiple

5. Informations concernant l'émetteur

5.1. Histoire et évolution de la Société

d'EBIT s'avère insuffisant, cette valeur comptable est ensuite comparée à la somme actualisée des flux de trésorerie attendus de l'UGT, l'UGT étant représentée par l'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 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.

En outre, compte tenu de la crise de la dette souveraine de certains pays européens, le taux d'actualisation de ces flux peut notablement augmenter, risquant, même en cas de flux de trésorerie futurs satisfaisants, de conduire à des dépréciations d'écarts d'acquisition si la situation perdurait.

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'affecte pas les clauses liées au changement significatif de l'actionnariat de MEDIA PLANNING GROUP SA, lesquelles demeurent valides pour six 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 11,3 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). 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 2010 et 2011, et les données budgétaires 2012 pour les engagements de rachat des actions des minoritaires conclus avant 2010. Pour les engagements conclus à compter du 1^{er} 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 2011.

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 5.2.12 "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 difficile 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.

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, Chartis, Générali, 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 25 avril 2011, Havas est le 7^e groupe mondial dans le secteur de la publicité et du conseil en communication,

ses principaux concurrents étant Omnicom, WPP, Interpublic, Publicis, 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.

2005. 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 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 la *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 suite à la démission de Fernando Rodès. Monsieur Alfonso Rodès a été désigné Directeur Général Adjoint non statutaire et Messieurs Yannick Bolloré et Stéphane Fouks Vice-Présidents du Groupe.

Le microréseau Arnold a poursuivi son développement au sein de Havas Worldwide : Arnold Amsterdam a été créé pour gérer Volvo au niveau international ; Arnold Furnace a été ouvert à Sydney et à Melbourne pour accompagner ses clients globaux et un bureau a été ouvert en Chine en septembre. Arnold a par ailleurs renforcé sa présence au Royaume Uni en fusionnant avec Euro RSCG KLP.

BETC London a ouvert ses portes en mai, dirigée par Matthew Charlton ex-Modernistas et Neil Dawson ex DDB.

Havas a continué à poursuivre sa politique d'acquisition et de start-up avec : l'acquisition de Siren-Communication, agence de relations publiques basée à Singapour ; la signature de l'accord stratégique avec l'agence chinoise MedMed ; le lancement de l'agence de marketing multiculturel Totality et des startups Camp+King et Socialistic, agence américaine spécialisée dans les médias sociaux ; et 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.

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 investissements, incluant les coûts d'acquisition, s'élève à environ 13 millions d'euros en 2011 pour quatre acquisitions, à environ 8 millions d'euros en 2010 pour cinq acquisitions et à environ 5 millions d'euros en 2009, montant décaissé pour quatre acquisitions. Par ailleurs, le Groupe a acquis 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, l'explosion de la numérisation favorisant la convergence des médias ont transformé le monde de la communication.

Ces bouleversements technologiques ont modifié les habitudes de consommation des médias et favorisé l'émergence de nouveaux réseaux sociaux.

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 cette nouvelle spécialité numérique dans un silo, le Groupe a décidé de la mettre au cœur de tous ses métiers qui sont les suivants :

- Brand strategy, consulting et publicité ;
- 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 Worldwide et Havas Media, représentent un atout.

Havas Worldwide comprend le réseau RSCG Worldwide, le micro-réseau 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 comprend les réseaux MPG, Arena Media, Havas Sports & Entertainment et Havas Digital.

6.1.2. Marché et tendances (1)

Après une reprise de la croissance en 2010, le marché publicitaire mondial devrait clôturer l'année 2011 en hausse de 3,7 %, et les prévisions donnent une croissance légèrement supérieure en 2012 et 2013, permettant ainsi de penser que le marché publicitaire reprend son essor. Selon Zénith Optimédia, qui a légèrement revu à la hausse ses prévisions pour 2012 (versus son communiqué du 5 décembre 2011), la croissance devrait s'élever à 4,8 % en 2012 et 5,3 % en 2013. À noter que l'augmentation de l'investissement des annonceurs majeurs et la diminution du risque d'effondrement de la zone euro selon l'Economist Intelligence Unit sont des signes encourageants, mais il faut rester prudent. Selon Zénith Optimédia, malgré une conjoncture économique difficile, les événements quadriennaux et la reprise japonaise devraient stimuler la croissance mondiale en 2012 à hauteur de 7 milliards de \$ (1,6 point). Sans ce stimulus, la croissance des dépenses publicitaires auraient été légèrement inférieure à 2011 (3,3 %).

Selon l'agence Zénith Optimédia, le marché mondial des dépenses publicitaires était estimé pour 2011 à 467 milliards de dollars US se répartissant comme suit :

Par zone géographique (1)

	2011	2012	2012/2011 Évolution
Amérique du Nord	35,3 %	34,9 %	3,6 %
Europe de l'Ouest	21,8 %	21,2 %	1,5 %
Europe centrale et orientale	5,4 %	5,5 %	6,5 %
Asie-Pacifique	26,5 %	27,2 %	7,4 %
Amérique latine	7,6 %	7,9 %	9,2 %
Reste du monde	3,3 %	3,4 %	5,3 %
Total	100,0 %	100,0 %	4,8 %

La croissance du marché prévue pour 2012 serait deux fois moins élevée en Amérique du Nord (3,6 %) que sur les zones Europe Centrale/Orientale et Asie-Pacifique (entre 6 et 8 %). L'Amérique latine est la région la plus dynamique et bénéficierait de sa forte croissance économique et de la confiance en son maintien (9,2 %), alors que l'Europe de l'Ouest qui souffre d'un risque persistant de détérioration de la zone euro à court terme, n'enregistrerait qu'une croissance de 1,5 %. Toutefois, l'Amérique du Nord, l'Europe de l'Ouest et le Japon réunis représentent toujours les deux tiers du marché mondial mais la Chine est désormais le 3^e plus important marché publicitaire du monde rattrapant rapidement le Japon.

Par média (1)

	2011	2012	2012/2011 Évolution
Presse	29,2 %	27,3 %	-2,0 %
Télévision	39,9 %	40,1 %	5,4 %
Radio	7,1 %	7,0 %	2,4 %
Cinéma	0,5 %	0,5 %	6,8 %
Affichage	6,8 %	6,8 %	4,9 %
Internet	16,4 %	18,2 %	16,3 %
Total	100,0 %	100,0 %	4,8 %

Les dépenses publicitaires devraient se stabiliser ou légèrement augmenter dans tous les médias à l'exception de la presse. La croissance serait toujours tirée par Internet (+16,3 %) devant la télévision (+5,4 %) qui reste le 1^{er} média du secteur avec une part de marché de 40 %, devant la Presse (30 %) et Internet qui avoisinerait les 20 %. Cette part de marché augmente notamment grâce à la forte croissance de la publicité sur les réseaux sociaux et la vidéo en ligne, et fait d'Internet le plus grand contributeur des nouvelles dépenses publicitaires sur le marché mondial.

Les principaux acteurs de ce marché sont les annonceurs, les différents supports médias et les groupes de conseil en communication, ainsi que tous les intervenants participant à la réalisation effective des campagnes (acteurs/mannequins, réalisateurs, producteurs, photographes).

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 (cf. les différentes activités de conseil en communication citées au début du présent paragraphe 6.1.1).

Havas sur son marché

Parmi les groupes de conseil en communication, Havas se classe au 6^e rang mondial avec un revenu de 1 645 millions d'euros en 2011 (source : communiqués de presse sur les résultats 2011 des principaux concurrents). Ses principaux concurrents sont WPP, Omnicom, Interpublic, Publicis, Dentsu et Aegis.

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

Les marchés de Havas sont les suivants :

(en pourcentage du revenu 2011)

France	21 %
Europe (hors France et GB)	21 %
Grande-Bretagne	11 %
Amérique du Nord	32 %
Asie-Pacifique	6 %
Amérique latine	9 %

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 neuf points principaux :

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 : CREATIVITÉ, MEDIA et TECHNOLOGIE)

Croissance externe

Disposant d'une structure financière des 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 sera simplifiée et comprendra deux réseaux : Havas Advertising et Havas Media. La marque Euro RSCG disparaîtra au profit de la marque unique Havas, ainsi à compter du 1^{er} septembre 2012, le réseau Euro RSCG Worldwide sera rebaptisé Havas Worldwide.

Digitalisation

Havas continuera à mettre l'accent sur le digital pour consolider sa position de leader dans ce domaine. Pour plus de clarté, Havas créera la marque ombrelle « Havas Digital » 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 ou média 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 Euro RSCG 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 plate-formes partagées, de co-location et de modalités « d'incentive ».

Les agences créatives et médias parisiennes ont été réunies dans le nouveau siège de Havas à Puteaux, cette initiative sera répétée à New York dans les mois à venir 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 2011 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 de 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.

Havas Media a reconduit l'étude « Meaningful Brands » pour la 4^e année. 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 (sans but lucratif) en 2010. Cet événement qui met à disposition de jeunes talents une plateforme les aidant à réaliser leurs projets, s'est tenu pour la deuxième fois à Zurich en septembre dernier et a rassemblé près de 1300 délégués venus de 170 pays. La 3^e édition se tiendra à Pittsburg (USA) en octobre 2012.

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

En 2011, 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 Worldwide et Havas Media.

6.2.1. Principaux marchés

France	21 %
Europe (hors France et GB)	21 %
Grande-Bretagne	11 %
Amérique du Nord	32 %
Asie-Pacifique	6 %
Amérique latine	9 %

Revenu du Groupe par division

Le revenu 2011 du Groupe se répartit ainsi :

Havas Worldwide	66 %
dont Euro RSCG Worldwide	57 %
Havas Media	34 %

6.2.2. Havas Worldwide

Havas Worldwide comprend le réseau Euro RSCG Worldwide, le microréseau Arnold Worldwide ainsi que les entités H, W&Cie, Leg, HPS, The Hours, Cake, Data Communiqué, Adrenaline, Havas Design+, Fuel, All Blacks, Field Research, Conran, The Maitland Consultancy, Sharpe Blackmore, Abernathy MacGregor, Groupe Vale, Z+ Comunicacao, Stareast Communications, EHS 4D, The Red Agency, Dream Studios, All Response Media, Socialistic, Totality, Camp+King, Porda, Host, One Green Bean, Project House, Congruent Media, MedMed, Eightytwenty/4D, Strat Farm...

L'année 2011 a été une bonne année pour Havas Worldwide. Ses deux réseaux – Euro RSCG et Arnold Worldwide – ont enregistré des chiffres en hausse, notamment grâce au modèle stratégique qui place le numérique au cœur de toutes les activités.

Havas Worldwide met tout en œuvre pour que ses clients gardent une longueur d'avance en se concentrant sur trois domaines essentiels : son business model centré sur le digital, son réseau mondial et ses talents.

Le business model : le numérique et les médias sociaux au cœur de toutes les activités

En 2011, Havas Worldwide confirme sa position de leader en matière de digital et de médias sociaux et continue de développer et prouver son expertise :

- Socialistic, agence de création de contenu et de technologies, a été lancée à New York. Elle est spécialisée dans le développement d'applications et de produits pour les mobiles, les médias sociaux, la diffusion et la mobilisation des communautés ;
- Arnold a ouvert un laboratoire de médias sociaux ;
- Euro RSCG Londres a créé The Cupola Lab, qui propose aux clients un suivi des médias sociaux à la pointe de la technologie et la capacité de répondre instantanément aux commentaires sur tous les canaux des médias sociaux ;
- Euro RSCG a fait figure de pionnier avec sa publicité pour Volvo, la première sous forme de bannière extensible sur YouTube incluant une expérience de réalité augmentée. Le réseau a aidé Peugeot à créer son tout premier service après-vente via Twitter et a permis à Dos Equis de devenir la première marque de bière à dépasser le million de "J'aime" sur Facebook ;
- la stratégie médias sociaux déployée pour Evian a permis à la campagne "Roller Babies" d'être visionnée près de 200 millions de fois sur YouTube cette année, ce qui lui a valu une place dans le *Livre Guinness des records mondiaux* en tant que contenu commercial le plus vu de l'histoire ;
- Euro RSCG est à présent l'agence de référence de plus de 50 clients et marques, parmi lesquelles Peugeot, IBM, Unilever, Tesco, Volvo, Dos Equis, Pernod Ricard, EDF, Reckitt Benckiser, Sanofi, Sony, Sony Playstation, Groupon, Evian, Barilla, Disney, Orange, Sears, GSK, easyJet, SAP, Diageo, Microsoft, Citibank, Danone, Claro, Air France, Pfizer, Canal+, Lacoste, Motorola, Charles Schwab, Ben & Jerry's, Havaianas, Method, Yahoo!, Western Union, Jacob's Creek et Kraft Foods. Le réseau accompagne ces clients dans leur développement international mais aussi dans leurs activités médias sociaux ;
- David Jones est le seul CEO d'un groupe de communication à faire partie du comité clients de Facebook avec d'autres spécialistes du marketing tels que Diageo, Coca-Cola et Unilever. Son rôle est de conseiller le réseau social sur l'exploitation de sa plateforme au service des marques.

Le réseau mondial

En début d'année, la créativité d'Euro RSCG a notamment été reconnue pour la campagne publicitaire "Le Placard" conçue pour Canal+. Cette dernière a été la campagne la plus récompensée dans le monde et occupe les premières places du Gunn Report. À ce succès créatif s'est ajouté le succès commercial grâce au gain de clients prestigieux tels que : Dell, Unilever, Dove Déodorants & VO5, Sony PlayStation, Sanofi Aventis, Durex, Pernod Ricard, Pfizer, Johnson & Johnson et Coty.

Ce qui différencie Havas Worldwide de ses pairs est sans doute l'engagement constant de ses agences à accompagner leurs clients dans leur croissance en utilisant la créativité pour engendrer des changements

positifs dans le monde. Cette approche prend en compte les nouvelles exigences du consommateur qui attend des grandes entreprises qu'elles n'aient plus comme seul objectif le profit. Cette stratégie s'est concrétisée avec la création des *Social Business Idea*TM, un concept qui a été présenté dans *Who Cares Wins: Why Good Business is Better Business*, ouvrage qui a été soutenu, entre autres, par le premier ministre britannique David Cameron, le PDG d'Unilever Paul Polman, le PDG de Heineken Jean-François van Boxmeer, la directrice mondiale de l'exploitation de Facebook Sheryl Sandberg et l'archevêque Desmond Tutu. Havas Worldwide a démontré son propre engagement vis-à-vis de la responsabilité sociale en créant la plateforme mondiale One Young World, dont la deuxième édition s'est tenue à Zurich en septembre 2011. 250 entreprises, dont Accenture, Barclays, Google, HP, Puma, PWC et Unilever, ont adhéré en envoyant leurs meilleurs jeunes talents au forum. Plus de 1 300 délégués de plus de 170 pays – le plus grand nombre de pays réunis dans un événement autre que les Jeux Olympiques – ont échangé et débattu avec 40 conseillers de renommée internationale qui ont donné de leur temps gratuitement. Cet événement a été le premier à être entièrement retransmis en direct sur Facebook et a figuré parmi le top "tendances" de Twitter.

Talents

L'année dernière, Havas Worldwide s'est beaucoup investi dans la constitution d'une équipe diversifiée, compétente et du plus haut niveau. Attirer et retenir les meilleurs talents du secteur reste un objectif primordial d'Euro RSCG et d'Arnold Worldwide.

Cette année, quelques-uns des talents les plus reconnus ont rejoint le réseau : Guy Hayward, Neil Dawson et Matthew Charlton chez BETC London, Lee Garfinkel et Tom Morton chez Euro RSCG New York, Matt Howell, Dave Dugan et Elliot Seaborn chez Arnold Worldwide et Alasdair Graham, qui est le nouveau directeur mondial de la création du compte Reckitt Benckiser. Claire Adams est devenue directrice des médias sociaux et du Cupola Lab d'Euro RSCG à Londres. Michael Olaye, de U-Dox, est devenu directeur technique, Piyush Pankaj, directeur de la recherche et André Moreira, ancien directeur de la création d'Albion, a pris le poste de directeur des arts. Colleen DeCourcy, ex-responsable mondiale du numérique chez TBWA, a été embauchée pour lancer Socialistic, et Justin Crawford, venant d'Organic, pour en être le directeur de la création. Allyson Witherspoon a été nommée directrice mondiale pour la marque Volvo à New York. Jason Jercinovic, anciennement responsable de Nike chez RG/A, est le nouveau président d'Euro RSCG 4D New York et Christian Johansen d'Ogilvy New York a rejoint Euro RSCG 4D Amsterdam en tant que Directeur Général.

Arnold Worldwide et l'Association américaine des agences de publicité (AAAA) se sont associés pour mener la plus vaste enquête sur les talents jamais réalisée dans le secteur. Il s'agit de la première étape pour Arnold dans son projet de réforme de la gestion des talents dans l'industrie de la communication. Arnold a exprimé cet engagement au Festival International de la Publicité à Cannes, où Andrew Benett, CEO d'Arnold Worldwide et directeur de la stratégie de Havas Worldwide, a présidé un séminaire sur le sujet avec un panel de cinq dirigeants de Citigroup, Heineken, McKinsey & Company, Spencer Stuart et Unilever.

Les acquisitions réalisées tout au long de l'année ont enrichi le réseau de nouveaux talents : Host, la plus grande agence indépendante en Australie, ou Porda, une des premières agences chinoises de relations publiques financières, tout comme les investissements dans des start-up telles que Camp+King lancée à San Francisco ou l'agence Eightytwenty lancée à Dublin et qui a depuis été nommée agence de référence mondiale en digital et en publicité hors média pour Strongbow de Heineken.

Arnold Worldwide

Arnold Worldwide est un microréseau international qui opère au sein de la division Havas Worldwide. Arnold apporte à ses clients une expertise prouvée en termes de créativité, de stratégie et d'intégration sur toute la gamme des canaux de communication – publicité, digital, promotions, marketing direct, design et brand content. En 2011, sous l'impulsion de son CEO Andrew Benett, Arnold a connu une très forte croissance de ses revenus et plusieurs conquêtes de nouveaux clients, parmi lesquels : The Boston Bruins, Carbonite, le projet "Climate Reality" d'Al Gore,

les activités de la division Small-to-Medium Business du géant informatique Dell, une nouvelle division de Carnival Cruise Lines ainsi que sept nouvelles marques du laboratoire pharmaceutique Sanofi. Le client Volvo a étendu sa collaboration avec Arnold à deux nouveaux marchés : la Chine et le Royaume-Uni, où Arnold a été désignée agence créative de référence.

En 2011, Arnold a étoffé son équipe de direction monde en nommant un directeur du digital, un directeur commercial et un directeur en charge de la gestion des talents qui s'ajoute à de nombreuses nouvelles nominations à des postes clés.

La progression d'Arnold lui a valu d'être intégré dans la prestigieuse A-List d'Advertising Age sur laquelle figurent les dix meilleures agences de l'année. En 2010, Advertising Age avait déjà reconnu le travail d'Arnold en la désignant "Comeback Agency of the Year".

La vision d'Arnold reste inchangée : "Great Work Works", ce qui traduit la conviction de l'agence dans le fait que les idées créatives peuvent générer profits et valeur pour leurs clients et actionnaires.

Arnold dispose d'un portefeuille clients de premier ordre : Amtrak, Brown-Forman, Carnival Cruise Lines, Dell, Fidelity Investments, The Hershey Company, McDonald's, New Balance, Ocean Spray, Progressive, Sanofi et Volvo. Son microréseau est composé de 16 agences présentes dans 15 pays sur 5 continents. Une des approches stratégiques de la croissance d'Arnold repose sur la constitution de hubs créatifs sur des marchés dynamiques tels que Boston, New York, Washington DC, Toronto, Londres, Amsterdam, Prague, Melbourne, Milan, Madrid, Moscou, Lisbonne, Sydney, São Paulo et Shanghai.

6.2.3. Havas Media

Havas Media comprend les réseaux MPG, Arena Media, Havas Digital, Havas Sport&Entertainment et les marques suivantes : Media Contacts, Arena, Quantum, Lattitud, Iglue, Mobext, n-square, Archibald Ingall Stretton, Cake, Havas Event, Havas Productions, Havas hospitality, MPG International, Proximity.

Contrairement aux prévisions qui annonçaient pour 2011 une reprise économique mondiale, la conjoncture s'est rapidement détériorée particulièrement en Europe de l'Ouest et aux États-Unis. Malgré ce contexte, Havas Media a enregistré des résultats solides, avec une croissance à deux chiffres. Toutes les régions ont contribué à cette performance notamment l'Amérique latine tirée par le Mexique, l'Asie-Pacifique et plus particulièrement la Chine, le nord de l'Europe, l'Allemagne, la France, l'Espagne et l'Amérique du Nord.

Ces résultats traduisent les efforts et l'implication de toutes les équipes et confirment la pertinence de la stratégie d'expansion et d'investissement adoptée.

Havas Media a continué à investir dans trois domaines essentiels :

- une nouvelle approche basée sur le « sens » et une nouvelle gamme de services dérivés ;
- la poursuite des investissements dans le digital ;
- le renforcement de son réseau international.

Une nouvelle approche basée sur le « sens » et une nouvelle gamme de services

Les entreprises et les marques sont désormais perçues différemment. L'étude Meaningful Brands réalisée en 2011 a mis en évidence le décrochage croissant entre les marques et les consommateurs. La majorité des personnes interrogées ne serait pas affectée si 70 % des marques disparaissaient, et seulement 20 % des marques auraient un impact positif sur leur bien-être et leur qualité de vie. Le prisme à travers lequel le consommateur est analysé doit radicalement changer et, par conséquent, les stratégies de communication des marques aussi.

Fort de ce constat, Havas Media a lancé l'étude Meaningful Brands qui influence désormais sa vision et son offre de services. Après quatre ans d'investissement et d'innovation, Havas Media est devenu le premier groupe capable d'offrir une analyse globale et structurée qui

permet de connecter les marques à la qualité de vie et au bien-être des consommateurs.

Meaningful Brands et le choix de solutions et d'outils personnalisés qui s'y rattachent permettent aux entreprises de mieux appréhender leur relation aux consommateurs et donc de se focaliser sur des stratégies commerciales et de communication mieux adaptées. Les résultats de cette étude ont remis en question les définitions traditionnelles de la valeur de la marque et représentent le début d'un tournant décisif que l'industrie de la communication doit opérer.

Le projet Meaningful Brands a attiré l'attention d'universitaires, d'experts en marketing ainsi que des médias. La conséquence la plus tangible pour Havas Media a été l'impact de cette nouvelle vision sur les équipes opérationnelles et sa déclinaison concrète au niveau des stratégies de communication à la fois à l'échelle locale et internationale.

Dans ce contexte, l'équipe du Havas Media Lab a continué à façonner la vision du groupe et à contribuer à son leadership en s'appuyant sur les plateformes des médias sociaux comme YouTube et Twitter, mais aussi en organisant en interne des sessions de formation et un programme d'événements. Le travail du Havas Media Lab a eu un fort retentissement, notamment grâce à Umair Hacque, son directeur, qui a publié deux livres plébiscités par la critique : *The New Capitalist Manifesto* et *Betterness* chez Harvard Business Review. Umair Hacque a également fait son entrée dans la prestigieuse liste Thinkers50 en décembre 2011.

Havas Media va poursuivre et renforcer sa politique de Responsabilité Sociale d'Entreprise.

Trois projets majeurs sont en cours de développement :

- une enquête internationale portant sur l'engagement des équipes.
- un Intranet dédié à la RSE est mis à la disposition de l'ensemble des équipes qui sont invitées à proposer et à participer à la mise en place de nouveaux projets ;
- un partenariat avec le Programme Alimentaire Mondial des Nations Unies, soutenu par la direction générale de Havas Media avec une promesse de dons pour promouvoir l'initiative WeFeedBack, nouveau réseau social dédié à la collecte de fonds. Ce projet mobilisera toutes les équipes partout dans le monde. L'expertise Meaningful Brands et les outils d'analyses du marché de Havas Media seront mis à la disposition du Programme Alimentaire Mondial des Nations Unies pour fédérer et mobiliser/sensibiliser autour de la lutte contre la faim dans le monde.

Poursuite des investissements dans le digital

L'offre digitale de Havas Media s'est enrichie grâce au développement de solutions pour mobiles. En 2011, le réseau a développé, géré et mesuré plusieurs campagnes médias sociaux, mobiles et numériques. Ces capacités d'innovation ont été récompensées lorsque Mobext, agence de marketing mobile présente sur 13 marchés, a été élue Meilleure Agence Mobile aux États-Unis (Prix MOBI).

Sous la houlette de la marque Havas Digital, Havas Media a développé de nouveaux produits et investi dans la formation afin de permettre aux équipes de mieux les connaître et les exploiter. Un large catalogue de formations est proposé (communications sur les produits et services Havas Media, évolution personnelle, travail en équipe, leadership, etc.). Au total, les équipes de Havas Media ont bénéficié de 2 948 heures de formation en 2011.

Havas Media a perfectionné Artemis™, outil de référence dans le secteur digital, grâce à l'ajout de variables sociales aux algorithmes existants. Ceci permet de relier la perception des marques à d'autres paramètres.

L'objectif d'Havas Digital est d'aider ses clients à mieux comprendre l'impact des médias sociaux sur leurs stratégies globales afin d'en optimiser leur usage dans leurs campagnes digitales, sociales et offline.

Dans le but d'améliorer constamment la connaissance du marché, Havas Digital travaille étroitement avec de grandes écoles: HBS, LBS, MIT & Kellogg sur le marketing analytique et des données. MIT et LBS ont publié un document de travail relatif au re-marketing et au ciblage, basé sur la plate-forme de données Artemis de Havas Digital.

Renforcement du réseau international

Jorge Irizar a été nommé Directeur de Havas Media International. Dans ses nouvelles fonctions, il coordonne les plateformes clients au niveau global et contribue au développement de nouvelles offres destinées aux clients internationaux. Cette nomination souligne la priorité et l'importance accordée par Havas Media à la coordination de projets et clients internationaux.

Havas Media a démontré son savoir faire dans la gestion d'un client international aussi complexe que Hyundai Kia, et dispose désormais du réseau et de la structure nécessaires pour assurer le meilleur service aux marques globales.

Havas Media bénéficie d'un important portefeuille de clients internationaux. Dans le dernier rapport* de Advertising Age, MPG est classé troisième agence média mondiale en nombre de clients internationaux. Parmi ceux-ci figurent : Axa Insurance, Danone, Puig, Air France, Coca Cola, Massimo Dutti, Megablocks (Megabrands), Philips, Tayrona, Santander, Adidas, BBVA, Citröen, Peugeot, EDF, KIA, Hyundai, LVMH, Orange, Procter & Gamble, Sony...

Havas Media, un acteur reconnu dans son industrie

L'année 2011 a été pour Havas Media une année record en termes de gains de Prix.

Les agences du réseau ont reçu douze Prix « Agence de l'Année » dans le monde entier : Arena Media Mexique, Arena Media Portugal, Arena Media Espagne (à deux reprises), Havas Media Belgique, Media Contacts Philippines, Media Contacts Espagne, Mobext US, MPG Mexique et pour la troisième année consécutive, MPG US. Lors du Festival International de la Publicité à Cannes, Havas Media a atteint son nombre record de neuf Lions. Dans la plupart des cas, ces récompenses sont le fruit de la collaboration de toutes les marques et du travail en équipe des 4 réseaux MPG, Arena, Havas Digital et Havas Sports & Entertainment. Ces reconnaissances sont la preuve de l'innovation et de la créativité des équipes et illustrent l'engagement de Havas Media à créer des campagnes percutantes et efficaces.

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 Worldwide Partners, et H ; et par l'intermédiaire de ses filiales des marques MPG et Media Planning, Arena et Media Contacts ainsi que de W&Cie.

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

Les résultats annuels 2011 communiqués par les principaux concurrents de Havas sont les éléments qui permettent d'établir que le Groupe se classe en 6^e place mondiale, comme mentionné page 10 au point 6.1.2.

*«The Dots: Global Accounts Multinational Agency network assignments »

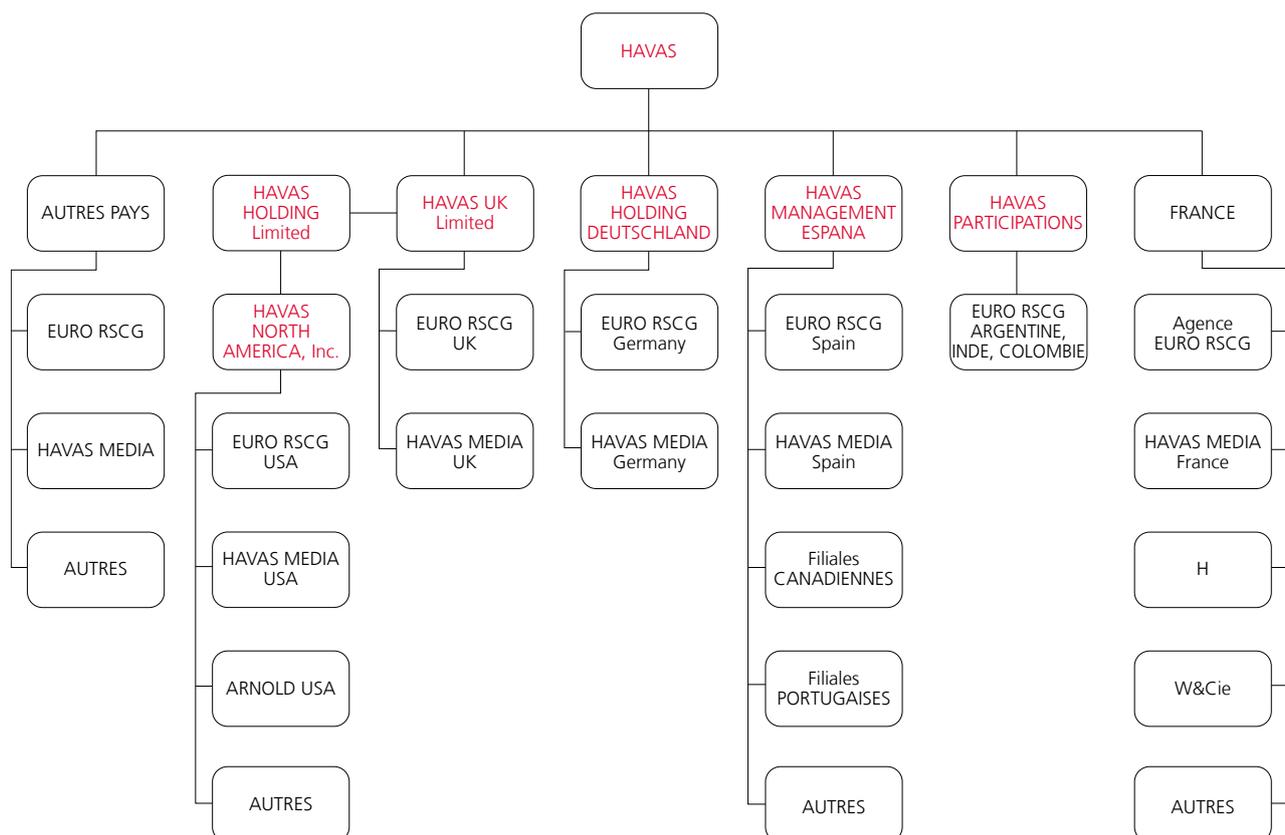
7. Organigramme

7.1. Organigramme

Organisation juridique au 31 décembre 2011

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 123 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 2011 s'élève à 43,2 millions d'euros, par rapport à 29,9 millions d'euros en 2010, 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 2011 à 12,9 millions d'euros, contre 11,4 millions d'euros en 2010 ; les autres frais refacturés aux filiales totalisent un montant de 11,3 millions d'euros en 2011, contre 11,7 millions d'euros en 2010.

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
MEDIA PLANNING GROUP SA	Espagne	100 %
BETC EURO RSCG	France	100 %
EURO RSCG C&O	France	99 %
HAVAS Media France	France	100 %
ARNOLD WORLDWIDE, LLC	États-Unis	100 %
EURO RSCG HEALTHVIEW, INC.	États-Unis	100 %
EURO RSCG NEW YORK, INC.	États-Unis	100 %
HAVAS WORLDWIDE	États-Unis	100 %

7.3. Propriétés et locations immobilières

Au 31 décembre 2011, le Groupe détient en pleine propriété un patrimoine immobilier qui figure au bilan pour une valeur nette de 165 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 m² 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 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 ²)	Date du bail	Échéance du bail
Havas SA, ancien siège social	France, Suresnes	21 261	21/02/2003	20/02/2012
Arnold Worldwide Partners	États-Unis, Boston	13 510	01/09/2004	31/08/2014
Euro RSCG Worldwide	États-Unis, New York	14 702	01/01/2008	31/12/2012
Media Planning Group	Espagne, Madrid	7 846	06/2005	2010-2015 ⁽¹⁾

(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 29 villes aux États-Unis et 16 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 novembre 2018. L'échéance des baux conclus au Royaume-Uni s'échelonne jusqu'en décembre 2018.

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 2011, le "réseau RSE" était constitué de 103 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 seconde fois cette année selon la méthodologie suivante :

- **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 et est archivé au sein même de la solution ;
- **unité de saisie** : afin de fiabiliser les données (notamment environnementales), le Groupe a privilégié la collecte et la saisie des données au niveau d'unités opérationnelles ("business groups") correspondant à une ou plusieurs entités juridiques implantées le plus souvent sur le même site et partageant les mêmes services financiers, achats et ressources humaines ;
- **périmètre de reporting** : 113 "business groups" représentant 371 entités juridiques couvrant 100 % 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. Les indicateurs sociaux, jusqu'à présent collectés via un système propriétaire, ont donc été intégrés dans ce nouveau système. Ils sont sensiblement identiques à ceux des années précédentes. 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. Cette année, les contrôles ont été renforcés en intégrant des seuils d'acceptation de valeurs ou des justifications obligatoires à saisir. 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.

Une des premières avancées du Groupe en 2011 a consisté à ajouter une clause de développement durable dans ses contrats fournisseurs incluant le respect des normes internationales et nationales du travail.

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 au développement durable se poursuivent progressivement au sein des agences. Ce quatrième engagement de moyen constituera un des piliers de la politique RSE du Groupe en 2012, et notamment en France.

En 2011, 16 agences (business groups) représentant 27 % 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, d'autres enfin ont participé à des projets bénévoles de développement durable. Au total, 518 salariés ont bénéficié d'au moins une formation sur ce sujet en 2011. Ce sont plus de 500 heures de formation au développement durable ou à la communication responsable qui 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 CO₂, 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 CO₂

Plusieurs raisons ont conduit le Groupe à s'engager dans une politique de réduction de ses émissions de GES.

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.

Le bilan carbone réalisé en 2009 avec un cabinet de conseil spécialisé (Méthode ADEME V6-Périmètre Vie de Bureau-Activité 2008) a permis de définir au niveau du Groupe :

- un objectif de - 10 % entre 2010 et 2015,
 - soit - 2 % environ par an de 2010 à 2015 ;
- un plan d'actions hiérarchisées en fonction de leur contribution à la baisse des émissions de GES et qui portent sur différents postes :
 - les déplacements professionnels en avion,
 - les déplacements en voiture (flotte de véhicules notamment),
 - la consommation d'électricité des bâtiments,
 - la consommation de papier.

Le calculateur GES intégré au système de reporting environnemental permet au Groupe de suivre annuellement ses émissions de CO₂ et l'atteinte de ses objectifs de réduction. Le Bilan Carbone des émissions de GES liées au fonctionnement du Groupe pour l'année 2011 sera communiqué dans un prochain rapport dédié à la politique RSE du Groupe.

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.

Sur un périmètre représentant 99 % des effectifs du Groupe, les achats de papier de bureau s'établissent à 488 tonnes, soit 33 kilogrammes par salarié.

La consommation de papier par salarié a diminué de 35 % en une année, l'objectif de réduction est donc atteint. Un nouvel objectif quantitatif sera déterminé pour prolonger cet effort.

Le papier recyclé et/ou certifié représente 63 % de la consommation globale de papier dans le Groupe. En France, cette part représente 81 %. 34 "business groups" représentant 31 % 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

L'objectif du Groupe était de réduire sa production de déchets de 10 % entre 2010 et 2013.

En 2011, sur un périmètre représentant 96 % des effectifs du Groupe, les déchets totaux (tous déchets confondus) représentent 1 876 tonnes, soit 132 kilogrammes par salarié. Le ratio de déchets par salarié a diminué de 12 % entre 2010 et 2011. Là encore l'objectif de réduction a été atteint en un an et nécessite de ré-évaluer la capacité du Groupe à se fixer des objectifs plus ambitieux.

Le tri sélectif continue de se développer et concerne près de 85 % des effectifs du Groupe. Ce tri sélectif porte principalement sur le papier (85 % des effectifs) mais aussi sur les déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) pour 79 % 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 2011, 30 propositions ont été formalisées auprès de clients. Ces propositions portent majoritairement sur des dispositifs événementiels, médias, mais aussi sur de la production audiovisuelle.

Parallèlement, les agences intègrent progressivement des critères environnementaux dans le choix des prestataires et des moyens mis en œuvre. Ainsi, sept "business groups" ont pris en compte des critères environnementaux pour la réalisation d'actions de communication, en intégrant, par exemple, le principe d'éco-conception. 63 programmes d'actions ont été intégrés par ces "business groups" en amont de ces actions de communication.

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

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 2011, saisi dans le système.

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 plus importants que l'année dernière, ce qui témoigne d'une mobilisation accrue des agences.

Indicateurs environnementaux	Unités	2010	2011	Périmètre (% effectif Groupe)	NRE ⁽³⁾ L. 225-102-1	GRI ⁽⁴⁾	GC ⁽⁵⁾
Impacts environnementaux directs							
Eau							
Consommation d'eau	m ³	205 078	167 071	95 %	148.3.1	EN8	
Consommation d'eau/salarié	m ³	15,9	12	95 %	148.3.1	EN8	
Énergie							
Consommation totale d'électricité	MWh	39 935	36 527	94 %	148.3.1	EN4	
Consommation d'électricité/salarié	kWh	3 135	2 618	94 %	148.3.1	EN4	
% de l'électricité dans la consommation d'énergie	%	87	84	94 %	148.3.1	EN4	
% effectif des entités achetant de l'électricité issue d'ENR ⁽¹⁾ sur total effectif Groupe	%	7,3	14	100 %	148.3.1	EN6	GC8
Air							
Émission de CO ₂	tonnes éq. CO ₂	n.c. ⁽²⁾	n.c.	100 %	148.3.1	EN16	
Émission de CO ₂ /salarié	kg éq. CO ₂	n.c.	n.c.	100 %	148.3.1	EN16	
Consommation de matière							
Consommation de papier de bureau	tonnes	735	488	99 %	148.3.1	EN1	
Consommation de papier de bureau/salarié	kg	56	33	99 %	148.3.1	EN1	
% du papier certifié et/ou recyclé dans consommation totale de papier de bureau	%	59	63	99 %	148.3.1	EN2	GC8
Déchets							
Quantité totale de déchets	tonnes	1 925	1 876	96 %	148.3.1	EN22	
Quantité de déchets/salarié	kg	150	132	96 %	148.3.1	EN22	
Nombre de "business groups" ayant mis en place le tri sélectif du papier	n	75	85	100 % (113 "business groups")	148.3.1	EN22	GC8
% effectif des entités ayant mis en place le tri sélectif du papier sur total effectif Groupe	%	77	85	100 %	148.3.1	EN22	GC8
Formation/sensibilisation des salariés							
Nombre de salariés ayant reçu une formation Développement durable et/ou communication responsable	n	84	518	100 %	148.3.6		GC8
Impacts environnementaux liés aux actions de communication mises en œuvre pour le compte de nos clients							
Nombre de propositions de mesure d'impact environnemental intégrées dans des recommandations clients	n	42	30	100 %		EN26	GC8
Nombre de programmes d'actions éco-conçus	n	63	63	100 %		EN26	GC8

(1) Énergies renouvelables.

(2) Les données 2010 relatives aux émissions de GES du Groupe seront communiquées dans le prochain rapport d'activité.

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

(4) GRI : Global Reporting Initiative.

(5) GC : Global Compact.

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 2011, 45 campagnes ont été conçues avec des experts du développement durable, qu'ils soient responsables en internes 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 (trois "business groups"), de bases de données de fournisseurs engagés dans des démarches environnementales (trois "business groups") 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 2011, 23 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 (38 "business groups" représentant 50 % des effectifs du Groupe ont ainsi soutenu financièrement cette année près de 150 associations), mais aussi au travers de mécénat de compétence.

En 2011, 28 "business groups" (42 % des effectifs du Groupe) ont réalisé des travaux *pro-bono* pour le compte d'associations caritatives et 109 campagnes ont ainsi été réalisées. Au total, près de 2 125 jours 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-responsabilitesociale.1.html

8.3. Social

8.3.1. Structure des effectifs

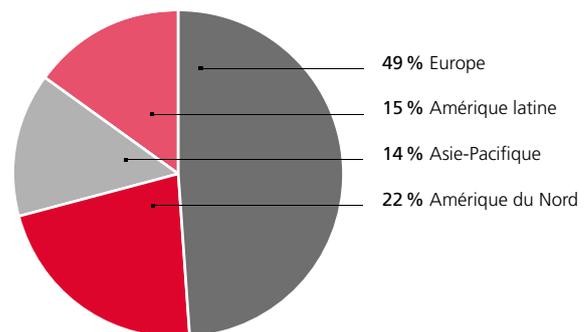
Le Groupe Havas emploie 15 186 salariés au 31 décembre 2011 répartis dans 374 sociétés consolidées et implantées dans une cinquantaine de pays.

La hausse de 6 % des effectifs par rapport au 31 décembre 2010 s'explique par une amélioration du contexte économique.

En France, le Groupe emploie 2 816 salariés répartis sur 50 sociétés.

Répartition des effectifs par continent

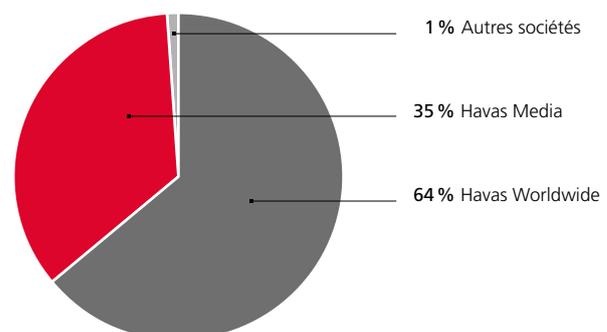
Europe	49 %
Amérique du Nord	22 %
Asie-Pacifique	14 %
Amérique latine	15 %



La structure géographique du Groupe est comparable à celle de 2010. La moitié des effectifs du Groupe se situe en Europe, un quart en Amérique du Nord et le quart restant est partagé entre l'Asie-Pacifique et l'Amérique latine.

Répartition des effectifs par réseau

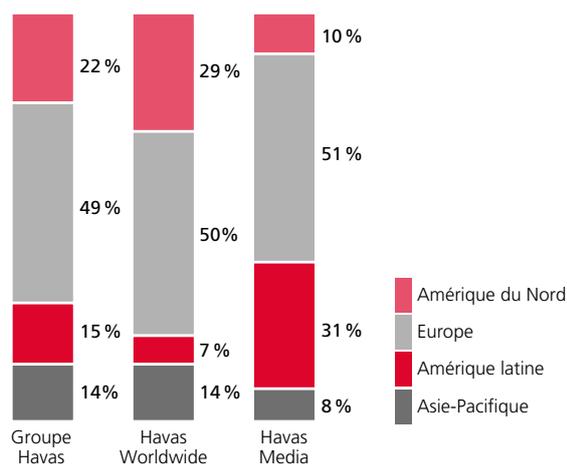
Havas Worldwide	64 %
Havas Media	35 %
Autres sociétés	1 %



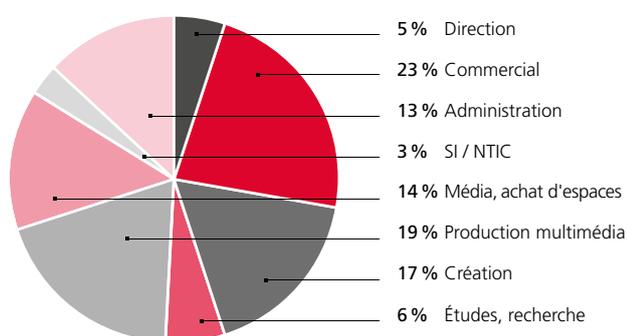
Le réseau Havas Worldwide représente les deux tiers des effectifs du Groupe dans le monde et Havas Media, le tiers restant.

Répartition des effectifs par continent et par réseau

Effectif par continent par réseau	Groupe Havas	Havas Worldwide	Havas Media
Europe	49 %	50 %	51 %
Amérique du Nord	22 %	29 %	10 %
Asie-Pacifique	14 %	14 %	8 %
Amérique latine	15 %	7 %	31 %



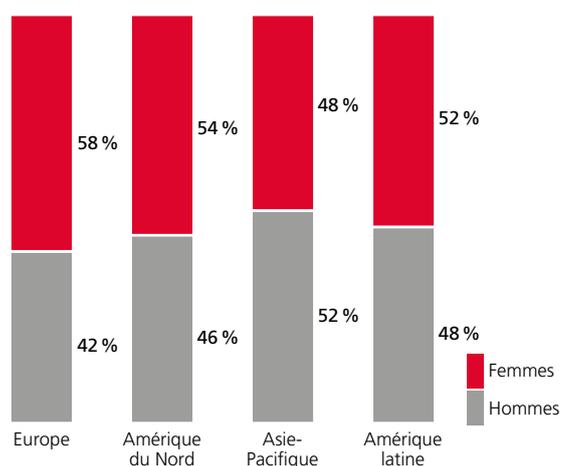
Répartition des effectifs par métier au niveau du Groupe



Dans le Groupe, trois filières de métiers représentent près de 60 % de l'effectif : le commercial, la production multimédia et la création.

Effectif – Répartition hommes / femmes par continent

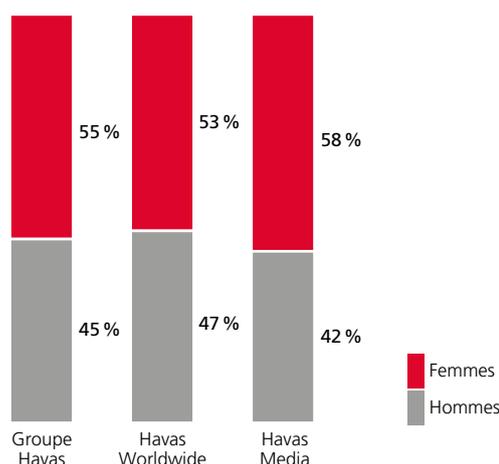
	Hommes	Femmes
Europe	42 %	58 %
Amérique du Nord	46 %	54 %
Asie-Pacifique	52 %	48 %
Amérique latine	48 %	52 %



Les femmes sont majoritaires en Europe, sur le continent américain et en Amérique latine. Les hommes sont majoritaires en Asie-Pacifique.

Effectif – Répartition hommes / femmes par réseau

	Hommes	Femmes
Groupe Havas	45 %	55 %
Havas Worldwide	47 %	53 %
Havas Media	42 %	58 %

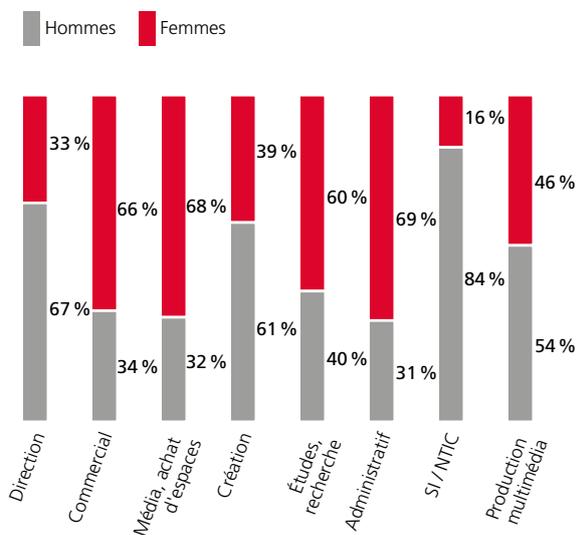


Les femmes représentent 55 % des effectifs du Groupe.

On note toutefois une petite progression de l'effectif masculin de 1 % par rapport à 2010 (45 % au lieu de 44 %) qui se vérifie sur Havas Worldwide (47 % au lieu de 46 %) ainsi que sur Havas Media (42 % au lieu de 41 %).

Répartition hommes/femmes par métier

	Hommes	Femmes
Direction	67 %	33 %
Commercial	34 %	66 %
Média, achat d'espaces	32 %	68 %
Création	61 %	39 %
Études, recherche	40 %	60 %
Administration	31 %	69 %
Systèmes d'information, nouvelles technologies de l'information et de la communication	84 %	16 %
Production multimédia	54 %	46 %



La répartition hommes/femmes dans les différents métiers est stable depuis plusieurs années.

Les femmes sont majoritaires dans les fonctions administratives (69 %), Média (68 %) et commerciales (66 %).

Les hommes sont très présents dans les fonctions relatives aux Nouvelles technologies de l'information et de communication (84 %), de Direction (67 %) et de Création (61 %).

Âge moyen par continent

	Hommes	Femmes	Total
Europe	37	35	36
Amérique du Nord	38	37	38
Asie-Pacifique	33	31	32
Amérique latine	31	31	31

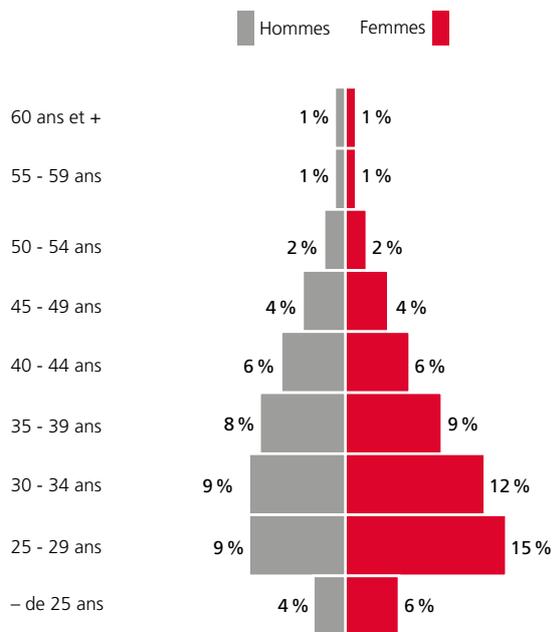
Les salariés d'Europe et d'Amérique du Nord ont un âge moyen supérieur à celui de l'Asie-Pacifique et de l'Amérique latine.

Âge moyen par réseau

	Hommes	Femmes	Âge moyen
Groupe Havas	36	34	35
Havas Worldwide	36	35	36
Havas Media	33	32	33

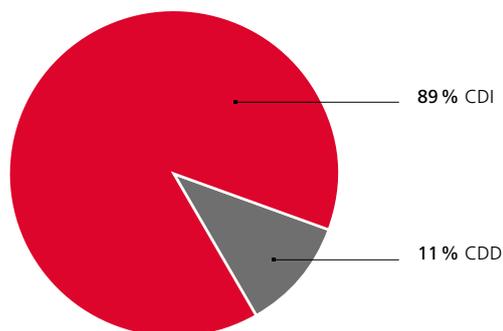
L'âge moyen des effectifs du Groupe est de 35 ans : il reste stable par rapport à 2010.

Pyramide des âges



La pyramide des âges du Groupe démontre une forte présence de collaborateurs âgés de 25 à 34 ans (45 % des effectifs, à comparer à 47 % en 2010).

Répartition des contrats de travail

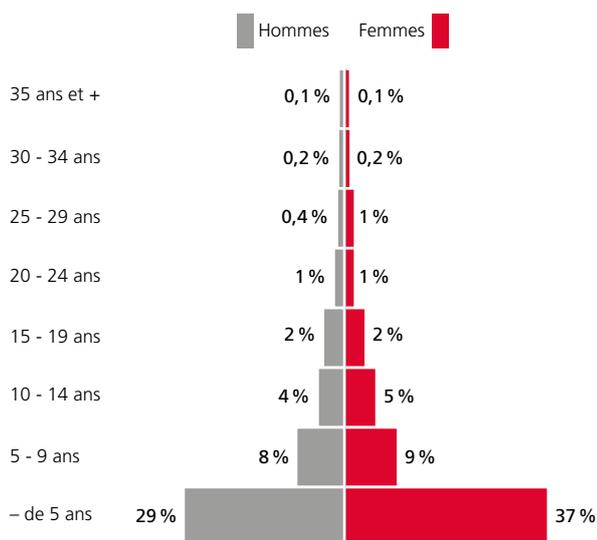


Comme les années précédentes, le recours aux contrats de type CDD est faible (11 % des effectifs) : ce taux est constant par rapport à 2010.

Ancienneté moyenne hommes/femmes

	Hommes	Femmes	Total
Groupe Havas	4	4	4

Pyramide d'ancienneté



Formation des salariés au niveau du Groupe

	Hommes	Femmes	Total
Nombre de salariés formés dans le Groupe	3 006	3 847	6 853
Soit par rapport à l'effectif total	44 %	56 %	46 %

En 2011, 46 % des collaborateurs du Groupe ont suivi au moins une formation, au lieu de 45 % en 2010.

Le nombre de salariés formés a progressé également de plus de 6 %. La durée moyenne de formation est de 15 heures, au lieu de 11 heures en 2010 (+ 36 %).

La formation par continent

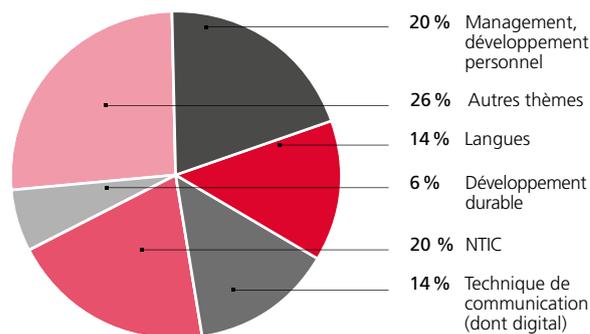
Europe Un total de 76 270 heures de formation pour 3 479 salariés, soit 48 % des effectifs en Europe. Les formations sont principalement orientées sur les thèmes du management et du développement personnel, des techniques de communication et de l'apprentissage des langues.

Amérique du Nord Un total de 9 621 heures de formation et 1 622 salariés formés, soit 50 % de l'effectif d'Amérique du Nord. Les formations sont principalement axées sur les thèmes des techniques de communication et des actions de management.

Amérique latine 6 385 heures de formation et 1 058 salariés formés, soit 46 % de l'effectif d'Amérique latine. Les principales actions de formation s'articulent autour des techniques de communication digitale, du management et de l'apprentissage des langues.

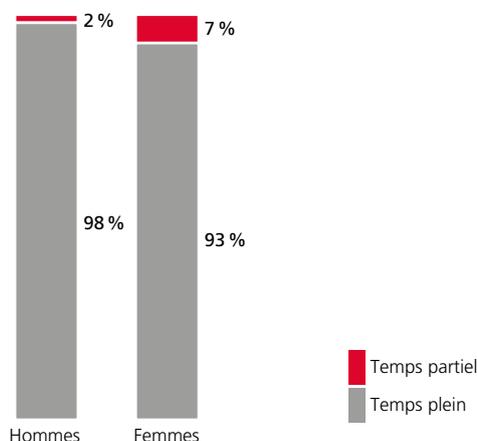
Asie-Pacifique 13 836 heures dispensées au titre de la formation pour un total de 694 salariés formés, soit 34 % de l'effectif d'Asie-Pacifique. Les formations sont principalement orientées sur les thèmes du management et des techniques de communication.

Répartition des thèmes de formation au niveau du Groupe



Répartition du temps de travail

	Hommes	Femmes
Temps complet	98 %	93 %
Temps partiel	2 %	7 %



Le recours au temps partiel est de 2 % en 2011 pour les hommes.

Entrées CDI dans le Groupe

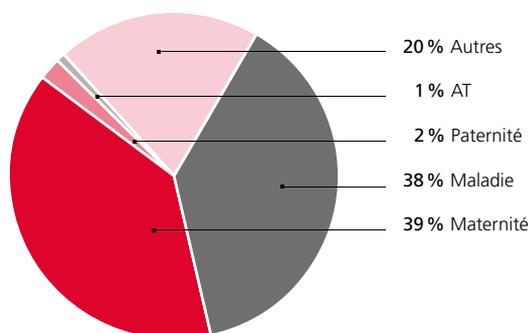
	Hommes	Femmes	Total
Groupe Havas	1 573	2 013	3 586

Départs CDI par motifs dans le Groupe

	Démission	Licenciement	Retraite	Autres	Total
Groupe Havas	2 834	724	26	277	3 861

Entrées et départs CDD

Entrées CDD	1 150
Départs CDD	482

Répartition de l'absentéisme dans le Groupe

Comme en 2010, l'absentéisme représente 3 % de l'effectif du Groupe. Cet absentéisme se répartit majoritairement entre les congés maladie et les congés maternité.

Le taux d'accident du travail est faible.

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.

8.3.2. Politique sociale**Handicap : où en sommes-nous ?**

Le Groupe Havas s'est donné pour objectif de promouvoir la diversité par l'insertion professionnelle de travailleurs handicapés.

Trois axes majeurs ont été définis :

- sensibilisation de l'ensemble des entités du Groupe à l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés ;
- recrutement de travailleurs handicapés ;
- développement de la sous-traitance à des entreprises engagées dans l'insertion professionnelle de travailleurs handicapés.

En France, le Groupe s'est fortement investi dans le développement d'une politique Handicap et a souhaité concrétiser ses engagements par la signature d'une Convention de Partenariat avec l'Agefiph le 28 mars 2011. La mise en œuvre de cette Convention a été confiée à un Comité de pilotage Handicap. Parallèlement, un réseau d'acteurs composé du service RH, des managers, des Institutions Représentatives du Personnel et des acteurs relais a été constitué. Chaque collaborateur peut devenir acteur relais pour participer activement à la mise en œuvre de la politique handicap et devenir porte-parole des personnes handicapées.

Tout d'abord, l'année 2011 fut marquée en France par des ateliers de découverte des métiers de la communication et de la publicité :

- le 20 octobre : le projet "EMI (Explorations des Métiers Insolites) avec l'ARPEJEH (Accompagner la réalisation des projets d'études de jeunes élèves et étudiants handicapés)" a permis à sept jeunes lycéens de l'Institut national des jeunes sourds de découvrir les coulisses d'une campagne de communication dans l'agence Euro RSCG C&O ;
- le 17 novembre : Havas a accueilli deux personnes handicapées en recherche d'emploi ou de stage dans le cadre de l'événement "1 jour, un métier en action" organisé en collaboration avec l'Agefiph. Ces deux personnes ont pu découvrir lors de cette journée les métiers de la communication et de la publicité.

Cet événement s'est déroulé dans le cadre de la Semaine nationale pour l'emploi des personnes handicapées (du 14 au 20 novembre), au cours de laquelle Havas s'est particulièrement investi.

Cette semaine fut aussi l'occasion de réaliser une surcouverture sur la politique Handicap du Groupe pour un quotidien régional. Ce quotidien fut distribué à l'ensemble des collaborateurs du Groupe le mardi 15 novembre.

Par ailleurs, des actions de formation ont été engagées sur l'ensemble de l'année 2011 afin de sensibiliser les acteurs du Handicap. Ces formations se sont déroulées principalement au sein d'ateliers protégés. Les 58 collaborateurs formés ont ainsi pu découvrir les réalisations/productions (buffets, compositions florales ou travaux de conditionnement) de ces ESAT (Établissements et services d'aide par le travail).

En outre, afin de développer la collaboration avec les ESAT, un guide des Achats du Secteur Protégé et Adapté a été conçu et distribué à l'ensemble des référents handicap.

D'autre part, une rencontre avec l'équipe de France de Handibasket a été organisée. Les collaborateurs du Groupe ont ainsi pu assister à leur entraînement et échanger avec les joueurs. Cette matinée de sensibilisation s'est terminée par une initiation et un challenge de Handibasket.

Le Groupe Havas a aussi souhaité développer des partenariats pour disposer d'un vaste vivier de candidatures :

- le Groupe a conclu des partenariats privilégiés avec des associations (ARPEJEH, Tremplin Entreprises, Club Être et AFII) favorisant l'apprentissage et le recrutement direct ;
- présent à l'Handicafé de l'École Polytechnique, à l'Open Forum de l'ESSEC et aux journées de recrutement de Tremplin Entreprises, Havas s'est rapproché de plusieurs écoles en vue de mettre en place des partenariats et de développer l'accueil des stagiaires au sein du Groupe.

Un "Guide Sourcing" a parallèlement été remis à tous les recruteurs pour les accompagner dans le recrutement des personnes handicapées.

Ces actions menées en 2011 ont permis de recruter six nouveaux collaborateurs en CDD ou CDI, de favoriser l'emploi de trois jeunes en alternance et d'accueillir dix stagiaires.

Ainsi, le taux d'emploi des travailleurs handicapés a progressé de plus de 42 %. Ce résultat inclut les six salariés qui ont été reconnus travailleurs handicapés au cours de l'année 2011.

Enfin, un guide sur les aides proposées par l'Agefiph en matière de maintien dans l'emploi a été remis aux référents handicap pour leur permettre d'accompagner les collaborateurs ayant des besoins spécifiques. Les sociétés du Groupe Havas ont aussi décidé de mettre en place le CESU Handicap (Chèque Emploi Service Universel) afin d'accompagner les collaborateurs dans leur vie quotidienne. Un montant de 600 euros par an et par personne, financé à hauteur de 60 % par l'employeur est ainsi alloué aux collaborateurs en situation de handicap (ou leur conjoint et enfants).

Aux États-Unis, des lois imposent aux entreprises de rendre accessibles leurs locaux et d'adapter les postes de travail aux travailleurs handicapés (aménagement matériels et conditions de travail). Havas Worldwide a choisi d'intégrer dans sa charte RH une section consacrée à la non-discrimination des travailleurs handicapés.

Il existe également des lois contre les discriminations des travailleurs handicapés au Royaume-Uni. Les entreprises sont dans l'obligation, conformément aux dispositions légales, de rendre accessibles leurs locaux et d'être en mesure de proposer des aménagements de poste, dans un souci d'adaptation de l'environnement de travail au salarié handicapé.

Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Le Groupe Havas a décidé de mettre en place une politique responsable en matière de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences par la signature d'un accord avec les partenaires sociaux le 8 juillet 2009. L'objectif est 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.

En concluant cet accord, les parties signataires ont choisi de créer un Comité GPEC chargé de veiller à sa mise en œuvre.

Afin de développer une démarche constructive, les parties signataires ont souhaité mettre en œuvre et utiliser des dispositifs d'anticipation sur l'évolution des métiers, des compétences et de l'emploi au sein du Groupe Havas en France.

Accompagnés d'un cabinet de conseil, les acteurs de la GPEC ont recensé et étudié les métiers du Groupe dans le but de constituer un référentiel commun à l'ensemble des filiales.

Sur la base de ce référentiel, une analyse des métiers a été conduite pour identifier les métiers 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 2011, plusieurs axes de travail prioritaires et communs à l'ensemble des entités du Groupe ont été retenus :

- la formation ;
- le rôle du management dans la démarche GPEC ;
- le développement et la valorisation d'un réseau de formation experts/tuteurs volontaires ;
- l'adaptation des supports d'entretiens professionnels et le renforcement du suivi de leur traitement.

L'ensemble de ces actions engagées en matière de GPEC se poursuivront au cours de l'année 2012. Un bilan des trois premières années de mise en œuvre de l'accord de GPEC sera réalisé et de nouvelles mesures seront envisagées.

Protection sociale

Le Groupe Havas travaille actuellement sur le déploiement d'une politique plus homogène en matière de protection sociale.

À la fin de l'année 2011, un questionnaire couvrant les divers domaines de la santé et de la prévoyance a été envoyé à l'ensemble des entités du Groupe. Cette première phase de collecte d'informations sera suivie en 2012 d'un diagnostic et de la définition d'un plan d'action.

Parmi les éléments rassemblés, plusieurs constats peuvent déjà être réalisés :

- en France, les garanties offertes sont élevées en matière de santé et de prévoyance.

Le niveau de remboursement global sur les frais médicaux représente près de 96 %. Suite aux bons résultats obtenus, des améliorations de garanties ont été apportées, notamment dans le domaine de l'ostéopathie, de l'acupuncture, de la chiropraxie et de l'optique (lentilles de contact). D'autre part, le forfait de remboursement pour

les bilans de santé a été augmenté et une nouvelle prise en charge pour une affection longue durée a été créée.

Concernant la prévoyance, les garanties et les cotisations sont restées inchangées, malgré l'impact de la réforme des retraites de novembre 2010 et les modifications du calcul des indemnités journalières. Ce régime permet de maintenir des prestations élevées en capitaux décès et rente éducation, ainsi qu'un bon niveau de ressources en cas d'arrêt de longue durée et d'invalidité ;

- 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.

Le Groupe a choisi d'harmoniser les contrats d'Assurance-Rapatriement de l'ensemble des collaborateurs expatriés et des collaborateurs effectuant des Missions Professionnelles à l'étranger. Ainsi, l'ensemble du contrat d'Assurance-Rapatriement a été confié à un seul prestataire spécialisé dans l'assistance à l'international.

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.

Pour répondre aux exigences du marché et améliorer les performances, trois priorités ont été définies :

- amélioration des compétences des collaborateurs ;
- renforcement de la diversité ;
- fidélisation des meilleurs talents.

Dans la continuité de 2010, l'ensemble des entités françaises du Groupe ont poursuivi leur investissement sur les formations liées aux techniques métiers, essentiellement orientées sur le développement des compétences digitales de leurs collaborateurs.

Au-delà de l'intégration des nouveaux outils techniques ou de l'entretien des compétences liées aux logiciels pour la partie production, l'année 2011 a donné lieu au déploiement de modules sur mesure de perfectionnement, tant pour les équipes créatives que pour les équipes commerciales. Dans le prolongement de la stratégie du Groupe visant à développer le "digital inside", ces sessions de formation ont essentiellement été réalisées et animées par les consultants experts du Groupe, parfois assistés de consultants externes afin de permettre le déploiement de ces modules de formation sur tout le territoire du Groupe.

Cette expérience concluante est l'amorce du développement de l'implication des experts et de la formation interne, qui devrait continuer à se renforcer au cours de l'année 2012 afin de répondre toujours plus précisément aux attentes des collaborateurs et favoriser la transmission des connaissances et des savoirs-faire du Groupe. Cette volonté a d'ailleurs été soulignée dans les conclusions du rapport conjoint établi dans le cadre du Comité de suivi GPEC du Groupe Havas.

Le Groupe a également maintenu un niveau d'investissement important sur les formations linguistiques, individuelles ou collectives, mais toutes orientées dans une optique professionnelle, essentiellement en langue anglaise, pour continuer à accompagner le développement des opportunités d'activité tant sur l'Europe que sur l'international, et afin de soutenir la politique de mobilité que le Groupe Havas souhaite continuer à mettre en œuvre en 2012.

Enfin, toujours soucieux d'accompagner ses collaborateurs dans l'évolution de leur carrière, le Groupe a continué à mettre en œuvre des formations d'acquisition et de renforcement des compétences managériales, tant sur le développement du leadership d'influence que sur les fondamentaux du management de proximité visant à l'amélioration des performances

individuelles et collectives. Par là même, le Groupe Havas a intégré depuis 2011 dans l'ensemble de ses formations au management les lignes fondatrices de sa politique ressources humaines, intégrant la gestion prévisionnelle des métiers, des emplois et des compétences, et l'intégration du handicap.

Dans le reste du monde, le Groupe a également continué à développer en 2011 la formation professionnelle.

Au Royaume-Uni, la formation est avant tout un moyen pour faire face aux besoins des collaborateurs et pour mieux répondre aux demandes des clients. Les filiales britanniques ont recours essentiellement à des organismes extérieurs, ce qui leur permet de proposer un large choix de formations à leurs collaborateurs, la priorité étant donnée aux formations techniques et relatives au service à la clientèle.

Quant aux entités du Groupe basées aux États-Unis, elles portent une attention particulière à la sensibilisation de leurs collaborateurs à la discrimination à l'embauche et au harcèlement. De nombreux collaborateurs ont ainsi été formés sur ce thème en 2011.

Informations sociales de la société Havas SA

Effectif au 31 décembre 2011

Au 31 décembre 2011, la société Havas SA emploie 123 salariés. L'effectif a progressé de 35 % par rapport à 2010. Cette évolution s'explique notamment par la fusion des Holdings Havas/Euro RSCG au 1^{er} juin 2011.

Embauches sur 2011

Havas SA a procédé à cinq embauches en 2011 en contrat à durée indéterminée et huit sous contrat à durée déterminée, dont trois jeunes en contrat en alternance (apprentissage et professionnalisation).

Départs sur 2011

Havas SA a enregistré 22 départs en 2011, dont 8 CDD.

- Démission 6
- Fin de contrat à durée déterminée 8
- Autres 8

Le taux de turn-over (nombre de sorties sur effectif moyen) est de 13 %.

Égalité professionnelle entre les hommes et les femmes

La société Havas SA compte 72 femmes, soit 59 % de l'effectif total, et 51 hommes, soit 41 % 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	44	49	93
Non-cadres	7	23	30
Total	51	72	123

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.

Neuf salariés sur 123 sont à temps partiel, soit 7 % de l'effectif total.

Âge moyen

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

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

Ancienneté moyenne

L'ancienneté moyenne au sein de Havas SA est de 12,73 années :

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

Absentéisme et motifs

Le taux d'absentéisme est de 1,76 % (rapport des journées d'absence aux journées travaillées).

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

- maladie 45,7 %
- maternité/paternité 41,2 %
- convention collective 9,3 %
- accident de travail 3,8 %

Rémunération

La rémunération annuelle brute de l'ensemble des salariés de Havas SA a atteint 19 751 564 euros en 2011.

La formation

Le nombre d'heures de formation en 2011 s'élève à 1 503 pour 54 salariés, ce qui représente presque 44 % 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 2011, 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

Depuis plusieurs années, la Société affirme sa volonté de favoriser l'emploi et l'insertion de personnes handicapées.

En 2011, suite à la signature d'une convention avec l'AGEFIPH, la Société a intensifié ses actions en favorisant :

- le recrutement (un CDD, un stagiaire et plusieurs intérimaires) ;
- la formation des Institutions représentatives du personnel, des acteurs relais, des managers ;
- 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 2011, la Société a atteint un taux d'emploi de 8,11 % 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	2011	2010	2009	NRE ⁽³⁾		
				L. 225-102-1	GRI ⁽⁴⁾	GC ⁽⁵⁾
Effectif salariés						
Effectif au 31.12	15 186	14 299	13 737	148.2.1	LA1	
% effectif sous CDI	89 %	89 %	90 %	148.2.1	LA1	
% effectif hommes	45 %	44 %	45 %	148.2.1	LA1/LA13	
% effectif femmes	55 %	56 %	55 %	148.2.1/3	LA1/LA13	GC3
% effectif femmes dans les Comités de Direction	31 %	31 %	21 %	148.2.3	LA13	GC3
% effectif moins de 30 ans	34 %	32 %	32 %		LA13	
% effectif 30 à 49 ans	57 %	59 %	60 %		LA13	
% effectif 50 ans et plus	9 %	9 %	8 %		LA13	
% effectif non-cadres (France) ⁽¹⁾	32 %	32 %	33 %	148.2.1	LA1	
% effectif cadres (France) ⁽¹⁾	68 %	68 %	67 %	148.2.1	LA1	
Embauches et départs						
Nombre total d'embauches	4 736	3 996	2 915	148.2.1	LA2	
dont nombre d'embauches en CDI	3 586	2 948	2 102	148.2.1	LA2	
Nombre total de départs	4 343	3 844	3 901	148.2.1	LA2	
dont nombre de licenciements	724	766	1 569	148.2.1	LA2	
Heures supplémentaires						
Nombre total d'heures supplémentaires (France)	2 752	2 982	5 674	148.2.1		
Main-d'œuvre extérieure						
Effectif intérimaires et free-lances (ETP)	498,07	456,39	n.c.	148.2.1	LA1	
Organisation du temps de travail, absentéisme						
Durée annuelle du travail d'un salarié à temps plein (<i>en heures</i>)	1 918	1 918	n.c.	148.2.2		
% effectif temps plein	95 %	95 %	93 %	148.2.2	LA1	
% effectif temps partiel	5 %	5 %	7 %	148.2.2	LA1	
Nombre de salariés ayant eu au moins une journée d'absence	9 872	7 799	5 749	148.2.2	LA7	
Nombre total de journées d'absences	126 149	109 583	n.c.	148.2.1	LA7	
dont maladie	38 %	44 %	44 %	148.2.2	LA7	
dont maternité/paternité	41 %	42 %	40 %	148.2.2	LA7	
Taux d'absentéisme ⁽²⁾	3 %	3 %	3 %	148.2.2	LA7	
Rémunération, charges patronales, participation (France)						
Rémunération moyenne annuelle brute	45 540 €	44 286 €	n.c.	148.2.3	LA14	
Taux de charges patronales (<i>en %</i>)	49 %	48 %	48 %	148.2.3		
Montant des sommes versées au titre de la participation (<i>en euros</i>) (France)	5 720 412 €	6 308 515 €	5 799 249 €	148.2.3		
Relations professionnelles et bilans des accords collectifs						
Nombre d'accords collectifs signés	64	328	n.c.	148.2.4	LA4	GC3
dont accords relatifs aux rémunérations	51	276	n.c.	148.2.4	LA4	GC3
dont accords relatifs à la santé et aux conditions de travail	6	5	n.c.	148.2.4	LA4/LA9	GC3
dont accords relatifs au dialogue social	4	1	n.c.	148.2.4	LA4	GC3
Santé, conditions de travail, hygiène et sécurité						
Nombre d'accidents du travail	61	233	n.c.	148.2.2	LA7	
Nombre total de jours ouvrés perdus pour accidents du travail	850	1 063	n.c.	148.2.2	LA7	
% effectif siégeant dans des Comités mixtes d'hygiène et de sécurité	1 %	2 %	n.c.	148.2.5	LA6	
Nombre de salariés formés à la santé, l'hygiène ou la sécurité	1 358	903	n.c.	148.2.5	LA8	

Indicateurs	2011	2010	2009	NRE ⁽³⁾		
				L. 225-102-1	GRI ⁽⁴⁾	GC ⁽⁵⁾
Formation						
Nombre de participants aux actions de formation	6 853	6 446	7 027	148.2.6	LA10	
% effectif ayant bénéficié d'au moins une formation	46 %	45 %	51 %	148.2.6	LA10	
% hommes sur total effectif formé	44 %	41 %	40 %	148.2.1	LA1/LA13	
% femmes sur total effectif formé	56 %	59 %	60 %	148.2.1/3	LA1/LA13	GC3
Nombre total d'heures de formation délivrées	106 111	71 764	104 331	148.2.6	LA10	
Nombre moyen d'heures de formation/participant	15	11	14	148.2.6	LA10	
Évolution de carrière						
% effectif ayant bénéficié d'entretiens d'évaluation annuels	51 %	50 %	41 %		LA12	
Nombre de contrats CDD transformés en CDI	106	372	n.c.	148.2.1	LA1	
Insertion professionnelle et handicap						
Effectifs handicapés au 31/12	61	57	n.c.	148.2.7	LA13	GC6
dont effectifs embauchés dans l'année	9	20	n.c.	148.2.7	LA13	GC6
Montant des achats généraux réalisés auprès d'ESAT (France)	41 754 €	51 693 €	n.c.	148.2.7		GC6
Œuvres sociales (France)						
Budget pour les œuvres sociales et culturelles (y compris fonctionnement des CE) (en euros)	1 960 853 €	1 757 542 €	1 605 097 €	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. On note une forte augmentation de cadres liée au secteur.

(2) Total jours d'absence / (effectif au 31.12 x nombre de jours travaillés par an).

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

(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 2011, qui sont établis conformément au référentiel IFRS en vigueur au 31 décembre 2011 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 2011" du présent document de référence.

Compte de résultat consolidé en normes IFRS

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
Revenu	1 645	1 558	1 441
Charges de personnel ⁽¹⁾	(1 002)	(961)	(888)
Autres charges et produits d'exploitation	(424)	(393)	(371)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	1		1
Résultat opérationnel courant	220	204	183
Autres charges opérationnelles	(31)	(20)	(31)
Autres produits opérationnels	8		1
Résultat opérationnel	197	184	153
Produits de trésorerie	16	9	8
Coût de l'endettement	(42)	(37)	(26)
Autres charges et produits financiers ⁽¹⁾	(5)	(5)	(3)
Résultat financier	(31)	(33)	(21)
Résultat des sociétés intégrées	166	151	132
Charge d'impôt	(38)	(36)	(34)
Résultat net de l'ensemble consolidé	128	115	98
Intérêts minoritaires	(8)	(5)	(6)
Résultat net, part du Groupe	120	110	92

(1) L'intérêt financier de la dette actuarielle des plans de retraite est désormais présenté en résultat financier. L'impact est de -1,8 million d'euros en 2011 et 2010, et -1,9 million d'euros en 2009 (cf. le compte de résultat consolidé au 31 décembre 2011).

Revenu

2011/2010

Le revenu du Groupe s'élève à 1 645,4 millions d'euros sur l'année 2011, ce qui représente une hausse de 5,6 % en données brutes par rapport à 2010. Au cours de l'année 2011, l'euro s'est apprécié vis-à-vis du dollar US et de la livre sterling. L'impact de change a ainsi pénalisé l'évolution du revenu de 29,2 millions d'euros en 2011.

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 désormais 23 % du revenu global du Groupe.

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

2010/2009

En 2010, le revenu du Groupe avait augmenté de 8,1 %, stimulé par un effet de change positif de 55 millions d'euros, la plupart des devises s'étant appréciées vis-à-vis de l'euro, mais aussi par une croissance organique ⁽¹⁾ de 3,5 %.

Toutes les régions avaient contribué à cette performance, à l'exception toutefois de l'Europe continentale hors France, qui restait en baisse en 2010.

Revenu par zone géographique

	2011	2010	2009
France	21 %	21 %	23 %
Europe (hors France et Grande-Bretagne)	21 %	21 %	23 %
Grande-Bretagne	11 %	11 %	11 %
Amérique du Nord	32 %	33 %	32 %
Asie-Pacifique	6 %	5 %	5 %
Amérique latine	9 %	9 %	6 %
Total	100 %	100 %	100 %

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

Les trois premières régions du Groupe en termes de revenu demeurent 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, comme en 2009.

L'Amérique latine était la seule région à afficher une croissance organique ⁽¹⁾ positive en 2009. Cependant, cette performance était totalement neutralisée par l'effet de change défavorable en 2009, notamment du peso mexicain.

Charges de personnel

2011/2010

Les charges de personnel s'élèvent 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 ressort en amélioration à 60,9 % en 2011, comparé à 61,7 % en 2010.

2010/2009

Les charges de personnel s'élevaient à – 961,1 millions d'euros pour l'exercice 2010, comparés à – 887,6 millions d'euros pour l'exercice 2009, soit une augmentation de 8,3 %. Le ratio Charges de personnel / Revenu atteignait 61,7 % en 2010, comparable à celui de 2009. Ce poste incluait notamment les charges liées aux plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions pour un montant de – 1,3 million d'euros en 2010.

Autres charges et produits d'exploitation

2011/2010

Les autres charges et produits d'exploitation s'élèvent 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 reste globalement stable entre 2011 et 2010, soit respectivement 25,8 % et 25,2 %.

2010/2009

Les autres charges d'exploitation nettes des produits s'élevaient à – 393,0 millions d'euros en 2010, comparés à – 371,2 millions d'euros en 2009. Le ratio Autres charges et produits d'exploitation / Revenu était de 25,2 % en 2010, en légère amélioration par rapport aux 25,7 % de 2009.

Autres charges et produits opérationnels

Les "Autres charges et produits opérationnels" sont essentiellement constitués :

- de dépréciations d'écarts d'acquisition pour un montant de – 3,0 millions d'euros en 2011, – 2,9 millions d'euros en 2010, et – 3,0 millions en 2009 ;
- des frais d'acquisition de titres pour – 0,4 million d'euros en 2011 et 2010 ;
- des provisions pour locaux pour – 3,8 millions d'euros en 2011, – 2,9 millions d'euros en 2010, et – 3,0 millions d'euros en 2009 ;
- des provisions pour restructuration, adaptation des structures du Groupe et risques commerciaux pour – 23,6 millions d'euros en 2011, – 13,5 millions d'euros en 2010, et – 24,9 millions d'euros en 2009 ;
- des révisions à la baisse des compléments de prix sur acquisition pour un montant total de 6,1 millions d'euros en 2011 ;
- une reprise de provisions pour risques de 1,5 million d'euros en 2011.

Ces 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

2011/2010

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

2010/2009

Le résultat financier s'élevait à – 33,0 millions d'euros en 2010, soit une dégradation de – 12,6 millions d'euros par rapport à 2009, principalement due à l'effet sur un exercice complet des intérêts de l'emprunt obligataire de 350 millions d'euros émis en novembre 2009. Les revenus financiers générés par les placements de trésorerie dans des produits monétaires ne permettaient pas de compenser les intérêts payés.

(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^{er} 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^{er} 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.

Autres éléments du compte de résultat

2011/2010/2009

La charge d'impôt s'élève à – 38,0 millions d'euros en 2011, – 36,3 millions d'euros en 2010 et – 34,1 millions d'euros en 2009, représentant un taux sur le résultat avant impôt, respectivement, de 23 %, 24 % et 26 %.

10. Trésorerie et capitaux

Le montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie se monte à 780,5 millions d'euros au 31 décembre 2011, comparés à 960,7 millions d'euros au 31 décembre 2010. 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 37,3 millions d'euros au 31 décembre 2011, contre une trésorerie nette de 87,1 millions d'euros au 31 décembre 2010, soit une dégradation de 124,4 millions d'euros, qui s'explique notamment par l'investissement immobilier de 159 millions d'euros réalisé par Havas en 2011.

Flux nets d'activité

Le tableau des flux de trésorerie présente des flux d'activité positifs de 188,5 millions d'euros en 2011, comparés à 159,4 millions d'euros en 2010. La variation positive du BFR de 5,7 millions d'euros en 2011 est principalement liée à l'accroissement du poste "Fournisseurs".

Flux nets d'investissements

La trésorerie utilisée pour les investissements représente 235,3 millions d'euros en 2011, comparés à 53,1 millions d'euros en 2010.

Ces chiffres traduisent principalement, d'une part :

- une augmentation d'investissements corporels et incorporels de 168,7 millions d'euros entre 2010 et 2011, dont 159 millions d'euros correspondent à l'acquisition du siège social de Havas à Puteaux ;
- une progression dans les investissements en titres de participation par rapport à 2010 pour 6,1 millions d'euros reflétant partiellement la prise de contrôle de Host et One Green Bean en Australie ;
- un volume de prêts et avances financières plus important de 2,8 millions d'euros ;

et, d'autre part :

- un niveau moindre de remboursement de prêts et créances financiers de 4,5 millions d'euros.

Flux nets de financement

Les opérations de financement génèrent une sortie de trésorerie de – 136,6 millions d'euros en 2011 reflétant les opérations suivantes :

- une augmentation des fonds propres pour 2,1 millions d'euros ;
- des émissions d'emprunts pour 30,3 millions d'euros, dont 15,0 millions d'euros de billets de trésorerie ;
- des remboursements d'emprunts pour – 9,7 millions d'euros ;
- un amortissement de l'OBSAAR 2006 pour – 90,0 millions d'euros ;
- des intérêts nets versés pour – 21,7 millions d'euros ;
- le paiement des dividendes aux actionnaires de Havas et aux actionnaires minoritaires des filiales pour un montant de – 47,5 millions d'euros.

Dette financière

La dette financière brute représente 817,8 millions d'euros au 31 décembre 2011, soit une diminution de 55,8 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2010. La dette financière est constituée de :

- l'emprunt obligataire émis en 2009 pour une juste valeur de 350,9 millions d'euros au 31 décembre 2011 (352,3 millions d'euros au 31 décembre 2010) ;

- des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR 2006 et OBSAAR 2008) pour un montant total de 274,5 millions d'euros au 31 décembre 2011 (360,6 millions d'euros au 31 décembre 2010) ;
- des emprunts contractés auprès d'établissements bancaires pour 34,3 millions d'euros au 31 décembre 2011 (24,8 millions d'euros au 31 décembre 2010) ;
- des compléments de prix pour un montant de 14,8 millions d'euros au 31 décembre 2011 (28,7 millions d'euros au 31 décembre 2010) ;
- des engagements de rachats d'intérêts minoritaires pour 73,6 millions d'euros au 31 décembre 2011 (45,4 millions d'euros au 31 décembre 2010) ;
- des découverts bancaires pour un montant de 6,4 millions d'euros au 31 décembre 2011 (7,0 millions d'euros au 31 décembre 2010) ;
- des billets de trésorerie émis pour 50,0 millions d'euros au 31 décembre 2011 (35,0 millions d'euros au 31 décembre 2010) ;
- les dettes financières diverses pour un montant de 13,3 millions d'euros au 31 décembre 2011 (19,8 millions d'euros au 31 décembre 2010).

Au 31 décembre 2011, la répartition de cette dette financière en devises est de 84,8 % libellés en euros, 0,2 % en dollars US, 1,2 % en livres sterling et 13,8 % en autres devises, comparée à 87,5 % libellés en euros, 0,3 % en dollars US, 4,5 % en livres sterling et 7,7 % en autres devises au 31 décembre 2010.

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 5.2.13.2 "Emprunt obligataire" aux comptes consolidés.

Compte tenu de la valorisation du swap adossé à cet emprunt obligataire, la juste valeur de cette dette au bilan s'élève à 350,9 millions d'euros et 352,3 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2011 et 2010.

OBSAAR

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, 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 5.2.13.3 "OBSAAR" aux comptes consolidés.

Compte tenu d'un amortissement de l'OBSAAR 2006 au 1^{er} décembre 2011 pour 90,0 millions d'euros, la dette financière des OBSAAR 2006 et 2008 au bilan du 31 décembre 2011 s'élève à, respectivement, 177,1 millions d'euros et 97,4 millions d'euros, comparés à 264,3 millions d'euros et 96,3 millions d'euros au 31 décembre 2010.

Emprunts auprès des établissements bancaires

Au 31 décembre 2011, le Groupe a utilisé des lignes de crédit auprès d'établissements bancaires pour un montant total de 34,3 millions d'euros, dont 29,2 millions d'euros en Asie et 4,4 millions d'euros en Amérique latine. Il s'agit de tirages à brève échéance. Les taux d'intérêt sont basés sur des indices de référence majorés d'un "spread".

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

Au 31 décembre 2011, Havas SA dispose de lignes de crédit confirmées auprès de huit établissements bancaires de premier rang pour un montant total de 416,0 millions d'euros, dont 40,0 millions d'euros jusqu'en novembre 2012, 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 5.2.13.3).

Les lignes de crédit confirmées non tirées sont également détaillées dans la note 5.2.13.5 "Emprunts bancaires" aux comptes consolidés.

Au 31 décembre 2011, le Groupe Havas totalise 446,4 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées, dont 376,0 millions d'euros sont à moyen terme. Par ailleurs, Havas dispose de 186,2 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 50,0 millions d'euros au 31 décembre 2011, à échéance janvier 2012.

Outre les billets de trésorerie, ce poste comprend également les intérêts courus pour 3,4 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 7,1 millions d'euros affecté à la couverture de l'OBSAAR 2006, un montant total des justes valeurs de swaps de change pour 0,8 million d'euros et diverses dettes financières pour 1,7 million d'euros.

Dettes liées aux compléments de prix et rachats de minoritaires

Lors de l'acquisition de sociétés, Havas met généralement en place des contrats prévoyant des compléments de prix qui sont comptabilisés dès lors que les versements sont probables et que les montants peuvent être mesurés de façon fiable.

Havas conclut également des accords avec les actionnaires minoritaires pour racheter leurs actions.

Ces contrats sont pour la plupart du temps basés sur des formules représentatives des conditions de marché. Ces engagements sont valorisés par application de la formule aux contrats en utilisant les données financières les plus récentes, soit, le plus généralement, les données réelles 2010 et 2011, et les données budgétaires 2012 pour les engagements de rachat des actions des minoritaires conclus avant 2010. Pour les engagements conclus à compter du 1^{er} 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 2011.

La date de paiement estimée retenue est la date d'exécution du contrat ou 2012 si le contrat est susceptible d'être exécuté au moment du départ du manager.

Si ces contrats requièrent la présence des managers au sein du Groupe, la dette inhérente est considérée comme une dette sociale et non une dette financière.

Les compléments de prix sont estimés à 14,8 millions d'euros au 31 décembre 2011, comparés à 28,7 millions d'euros au 31 décembre 2010. La baisse de la dette liée aux compléments de prix de 13,9 millions d'euros entre 2010 et 2011 s'explique 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.

Les engagements de rachats d'intérêts minoritaires sont évalués à 73,6 millions d'euros au 31 décembre 2011, comparés à 45,4 millions d'euros au 31 décembre 2010. La hausse de la dette liée aux engagements de rachats d'intérêts minoritaires entre 2010 et 2011 découle 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 2011, les engagements de rachats d'intérêts minoritaires sont 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.

Découverts bancaires

Le montant des découverts bancaires est de 6,4 millions d'euros à fin 2011, contre 7,0 millions d'euros à fin 2010.

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 les notes aux états financiers. À fin 2011, 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 5.2.29 "Politique de gestion des risques financiers" aux comptes consolidés au 31 décembre 2011.

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 5.2.15 "Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi" aux états financiers consolidés.

Obligations contractuelles au 31 décembre 2011, ventilées par échéance

(en millions d'euros)	Total 31/12/09	Total 31/12/10	Total 31/12/11	2012	2013	2014	2015	2016	Après 2016
Comptabilisées									
Emprunts obligataires et OBSAAR	720	720	626	89	121	382	34		
Emprunts auprès des établissements de crédit	22	25	34	34					
Autres dettes financières (hors coupon et juste valeur de swaps)	43	37	52	52					
Plans de stock-options	5	0	0						
Compléments de prix (<i>earn-out</i>)	21	29	15	4	4	5	1	1	
Rachat de minoritaires (<i>buy-out</i>)	40	45	73	18	5	3	8	6	33
Non comptabilisées									
Contrats de location simple	243	220	224	67	47	40	25	16	29
Indemnités au titre des clauses de conscience	16	10	11	11					
Total	1 110	1 086	1 035	275	177	430	68	23	62

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 pour six 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 11,3 millions d'euros.

Autres engagements commerciaux au 31 décembre 2011, ventilés par échéance

(en millions d'euros)	Total 31/12/09	Total 31/12/10	Total 31/12/11	2012	2013	2014	2015	2016	Après 2016 ou indéterminée
Engagements donnés sur opérations de périmètre									
Garanties de passif	50	18	0						
Rachat de majoritaire		7	15				11		4
Total	50	25	15	0	0	0	11	0	4
Engagements donnés sur activités opérationnelles									
Garanties sur achat d'espace publicitaire	7	13	11	10	1				
Autres engagements	16	14	29	2	8	1			18
Total	23	27	40	12	9	1	0	0	18
Engagements reçus sur activités de financement									
Lignes de crédit confirmées non tirées	258	339	446	70	100			276	
Total	258	339	446	70	100	0	0	276	0

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

Dans le cadre des cessions réalisées par le Groupe en 2004, des garanties de passif avaient été octroyées aux acquéreurs des sociétés ou activités cédées. Les montants retenus reflétaient les montants maximums pouvant être payés à ces acquéreurs. Ces paiements éventuels étaient généralement plafonnés au prix de cession, et limités à deux ans après la date de cession sauf pour les risques fiscaux au Royaume-Uni, où le délai était porté à sept ans après la date de cession. Au 31 décembre 2011, toutes ces garanties étaient levées.

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 14,5 millions d'euros et 7,4 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2011 et 2010.

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 20,4 millions d'euros. Au 31 décembre 2011, une provision à ce titre est comptabilisée au bilan pour 2,6 millions d'euros, comparés à 9,8 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 3,0 millions d'euros au 31 décembre 2009.

Par ailleurs, Havas se porte garant de la bonne exécution de certaines opérations d'exploitation engagées par ses filiales pour un montant total de 11,3 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Les engagements au titre de garantie sur l'utilisation des systèmes de règlements électroniques bancaires au Royaume-Uni ne constituent pas une garantie financière octroyée par Havas aux banques. Il s'agit des lettres de confort au bénéfice des filiales de Havas. Les montants publiés en 2010 et 2009, respectivement, 86,3 millions d'euros et 83,7 millions d'euros, ne sont pas repris dans le tableau ci-dessus.

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 5.2.13.5 "Emprunts bancaires" aux états financiers consolidés au 31 décembre 2011.

Gestion du risque de liquidité

Le risque de liquidité est détaillé dans la note 5.2.29 "Politique de gestion des risques financiers" aux états financiers consolidés au 31 décembre 2011.

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

Havas a clos l'année 2011 sur des performances satisfaisantes.

L'ensemble des régions du Groupe a été en croissance en 2011 et la croissance est restée soutenue au second semestre dans une conjoncture devenue pourtant plus difficile.

L'augmentation constante de la profitabilité – qu'il s'agisse du résultat opérationnel ou du résultat net – démontre la pertinence de la stratégie, de l'organisation et de la capacité du Groupe à contrôler ses coûts.

Le Groupe est doté d'une situation financière solide et d'une trésorerie abondante qui permet à Havas d'aborder 2012 avec confiance.

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. La Direction Générale a été assurée par M. Fernando Rodés Vilà jusqu'au 8 mars 2011. Depuis cette date, les fonctions de Directeur Général sont assurées par M. David Jones.

Les fonctions de Directeur Général Délégué sont assurées par M. Hervé Philippe (depuis le 11 mai 2010). M. Hervé Philippe est également représentant permanent de Financière de Longchamp, 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	60	Président du Conseil d'Administration	Tour Bolloré, 31-32, quai de Dion-Bouton – 92800 Puteaux	2005	2014
M. David Jones	45	Directeur Général non-Administrateur et <i>Global Chief Executive Officer</i> Havas	29-30, quai de Dion-Bouton 92800 Puteaux	2011	2014
Mme Mercedes Erra	57	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	42	Directeur Financier du Groupe Bolloré	Tour Bolloré, 31-32, quai de Dion-Bouton – 92800 Puteaux	2005	2014
M. Yannick Bolloré	32	Vice-Président de Havas, Directeur Général Bolloré Média et Président de H2O Productions	Tour Bolloré, 31-32, quai de Dion-Bouton – 92800 Puteaux	2010	2013
M. Yves Cannac	77	Président de trois <i>think tanks</i> : l'association Renouveau Civil, l'association Cercle de la Réforme et l'association France Qualité Publique, ainsi que Président du Conseil d'Orientation de l'association Solidarité-Défense	19, rue Pauline-Borghèse 92200 Neuilly-sur-Seine	2008	2014
Financière de Longchamp représentée par M. Hervé Philippe	53	Directeur Général Délégué et Chief Financial Officer Havas	29-30, quai de Dion-Bouton 92800 Puteaux	2008	2014
M. Pierre Godé	67	Vice-Président LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton	22, avenue Montaigne 75008 Paris	2008	2014
M. Pierre Lescure	66	PDG Annarose Productions	38, rue Guynemer – 75006 Paris	1994	2013
Longchamp Participations représentée par M. Jean de Yturbe	65	Directeur du Développement Havas	29-30, quai de Dion-Bouton 92800 Puteaux	2008	2014
M. Leopoldo Rodés Castañe	76	Président du Conseil d'Administration Media Planning Group	Escoles Pies 118 08017 Barcelona (Espagne)	2001	2013
M. Jacques Séguéla	78	Vice-Président, <i>Chief Creative Officer</i> et <i>Chief Communication Officer</i> Havas	29-30, quai de Dion-Bouton 92800 Puteaux	1992	2014
M. Patrick Soulard	60	Directeur Général d'Unicredit France	117, avenue des Champs-Élysées – 75008 Paris	1999	2013
M. Antoine Veil	85	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.

Modifications de mandats au cours de l'exercice 2011

Monsieur Fernando Rodés Vilà a démissionné de ses fonctions de Directeur Général et d'Administrateur le 8 mars 2011. Monsieur David Jones a été nommé Directeur Général par le Conseil d'Administration du 8 mars 2011.

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Antoine Bernheim est arrivé à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 10 mai 2011.

L'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2011 a :

- nommé Administrateur pour une durée de trois ans soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013, Madame Mercedes Erra ;
- renouvelé pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013, les mandats d'Administrateurs de Messieurs Vincent Bolloré, Antoine Veil, Jacques Séguéla, Pierre Godé et Yves Cannac, ainsi que les mandats d'Administrateurs des sociétés Bolloré, Financière de Longchamp et Longchamp Participations représentées respectivement par Messieurs Cédric de Bailliencourt, Hervé Philippe et Jean de Yturbe.

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. 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 insuffle 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. La troisième édition de ce forum aura lieu à Pittsburgh en octobre 2012.

David Jones a 45 ans, il est marié et il est père de quatre jeunes enfants. Il a vécu et travaillé en Grande-Bretagne, Allemagne, France, Australie et États-Unis.

M. Yannick Bolloré

Administrateur depuis le 11 mai 2010 et Vice-Président depuis mars 2011. Diplômé de l'université Paris-IX Dauphine, Yannick Bolloré est le Directeur Général de Bolloré Média et de Direct Star, et le Président de H2O Productions.

En 2002, il crée la société de production cinématographique WY Productions (*Hell ; 24 Mesures*). 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 est, depuis septembre 2009, Directeur Général de Bolloré Média, société qui regroupe 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. Depuis 2010, il est également Directeur Général de Direct Star (anciennement Virgin 17), deuxième chaîne nationale du Groupe Bolloré, qui permet à Bolloré Média de devenir le troisième groupe audiovisuel français privé.

En septembre 2011, il annonce un projet d'accord pour céder les chaînes de télévision au Groupe Canal+. Cette transaction, si elle recueillait l'autorisation des autorités compétentes, serait payée en titres Vivendi, maison mère du Groupe Canal+.

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.).

En 2010, il rachète la chaîne de télévision Virgin 17 au groupe Lagardère. Rebaptisée "Direct Star", elle a été lancée le 1^{er} septembre et permet à Bolloré Média de devenir le 3^e groupe audiovisuel français privé en audience.

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

M. Cédric de Bailliencourt

Représentant permanent de Bolloré. Administrateur depuis juin 2005.

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

M. Antoine Bernheim

Administrateur entre le 10 mars 2008 et le 10 mai 2011.

Antoine Bernheim est licencié ès sciences, licencié en droit, diplômé d'études supérieures de droit privé et de droit public. Après avoir été associé de Lazard Frères, banquiers, de 1967 à 2002, Président-Directeur Général de la Compagnie d'Assurances La France, il est devenu en 1973 Administrateur de la société italienne Assicurazioni Generali SpA et de ses principales filiales, avant d'en devenir Vice-Président, puis Président Opérationnel. Il en est actuellement le Président d'Honneur.

Il est à ce jour membre du Conseil de Surveillance d'Eurazeo et Administrateur de Mediobanca, banque d'investissement italienne notoirement connue. Il est également présent dans le secteur de l'assurance en tant que Président d'Honneur d'Assicurazioni Generali SpA, Administrateur de ses principales filiales et Vice-Président d'Alleanza Toro SpA. Également présent dans le secteur industriel en tant que Vice-Président de la société LVMH, Vice-Président de Bolloré et Administrateur des Ciments Français.

Monsieur Antoine Bernheim porte les décorations suivantes : Grand-Croix de la Légion d'honneur française, Commandeur des Arts et Lettres, Grand-Croix de l'Ordre du Mérite de la République italienne et Commandeur de l'Ordre Cruzeiro do Sul du Brésil.

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* (de 1997 à 2010).

Monsieur Yves Cannac dirige aujourd'hui trois *think tanks* : l'association Renouveau Civil (depuis 1995), l'association Cercle de la Réforme de l'État (depuis 2006) et l'association France Qualité Publique (depuis 2008), ainsi que le Conseil d'Orientation de l'association Solidarité-Défense.

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

Née en Catalogne et arrivée en France à l'âge de 6 ans, Madame Mercedes Erra est diplômée de HEC et de l'université de Paris-I Panthéon-Sorbonne (maîtrise et Capes de lettres). Elle est la fondatrice de l'agence BETC Euro RSCG, devenue en quinze ans la première agence française et élue meilleure agence créative par *CB News* pour la treizième fois en seize ans. Agence de l'année en presse (Grand Prix APPM) et Grand Prix de l'Affichage en 2010, elle est aussi l'agence française la plus primée à Cannes en 2010 et classé 2^e agence la plus créative au monde (*Gunn Report*, janvier 2011).

Mercedes Erra est spécialisée dans la construction et la gestion des marques et a également 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").

Présidente d'Honneur de l'Association HEC, Mercedes Erra enseigne par ailleurs en 3^e cycle à l'université de Paris-II Assas (Master 2 Professionnel de Marketing et Communication des Entreprises). Elle est engagée dans le *Women's Forum for the Economy and Society*, dont elle est l'un des membres fondateurs, ainsi que dans l'UNICEF et dans la Fondation ELLE. Mercedes Erra 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. Elle est membre du Conseil d'Administration de l'association Force Femmes (depuis 2005) et Présidente du Conseil d'Administration de la Cité Nationale de l'Histoire de l'Immigration (depuis 2010). Depuis 2011, elle est également administratrice des sociétés Accor, France Télévision et de la Société de la Tour Eiffel.

Maman de cinq enfants, elle est décorée Chevalier de l'Ordre National de la Légion d'Honneur en 2002, devient Officier de l'Ordre National du Mérite en 2005 et est nommée Officier de l'Ordre national de la Légion d'Honneur en 2012.

M. Pierre Godé

Administrateur depuis le 29 mai 2008 et Président du Comité des Rémunérations.

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.

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 SA TV, d'Abertis Infraestructuras SA, Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona, Criteria Caixa Corp, GF Inbursa et Christie's International Europe. Il est aussi *Chairman* de Mutea Asepeyo, de Fundació Museu d'Art Contemporani de Barcelona, de Fundació d'Estudis i Recerca Oncologica (FERO), et de Universitat Ramon Llull.

M. Fernando Rodés Vilà

Administrateur de janvier 2001 au 8 mars 2011, Directeur Général du 10 mars 2006 au 8 mars 2011.

Après avoir fait des études d'économie à l'UCB, il commence sa carrière professionnelle dans la finance chez Manufacturers Hanover Trust dans le domaine des marchés de capitaux. En 1988, il rejoint le Banco Español de Crédito. Nommé Directeur Général en 1994 de Media Planning SA, avec son frère Alfonso et l'équipe dirigeante, il contribue au développement de cette société, qui devient la première agence média de la péninsule Ibérique et d'Amérique latine. En 1999, Media Planning SA rejoint Havas pour donner naissance à Media Planning Group, division média de Havas, dont il est Directeur Général. Fernando Rodés Vilà a été Directeur Général de Havas SA du 10 mars 2006 au 8 mars 2011.

Fernando Rodés Vilà est aussi Président de Neometrics et Administrateur de ISP et autres entreprises de son holding familial. Il est de plus Président de Creafutur, Fondation privée constituée par le Gouvernement Catalan et Patron d'Accionatura, fondation privée dédiée depuis 1997 à la conservation de l'environnement.

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. Il a été *Managing Director* de Bryan Garnier & Co. et occupe actuellement les fonctions de Directeur Général d'Unicredit France.

M. Antoine Veil

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^{re} 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. Fernando Rodés Vilà, Administrateur et Directeur Général de la Société jusqu'au 8 mars 2011, est le fils de M. Leopoldo Rodés Castañe, Administrateur. Monsieur Alfonso Rodés Vilà, Directeur Général Adjoint non statutaire depuis le 8 mars 2011, est également le fils de M. Leopoldo Rodés Castañe et le frère de M. Fernando Rodés Vilà.

M. Yannick Bolloré, 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. Jacques Séguéla.

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.

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⁽¹⁾, la croissance organique⁽²⁾, les résultats nets et le développement du "new business"⁽³⁾.

S'agissant des critères non financiers, ils reposent sur une appréciation qualitative de la performance réalisée par le dirigeant.

(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^{er} 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^{er} 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.

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

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^{er} décembre 2010 et le seront jusqu'au 1^{er} décembre 2013.

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 2011 à concurrence de 1 000 euros par Administrateur et par présence effective à chaque séance du Conseil, ainsi que 2 000 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 2010 et 2011 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.

Montants versés (en euros)

Mandataires sociaux dirigeants	Rémunération fixe		Rémunération variable		Jetons de présence Havas		Avantages en nature		Total	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Vincent Bolloré	N/A	N/A	N/A	N/A	4 000	4 000	N/A	N/A	4 000	4 000
David Jones *	N/A	840 694	N/A	840 694			N/A	11 948	N/A	1 693 336
Fernando Rodés Vilà **	900 000	174 217	450 000	1 050 000			18 393	4 093	1 368 393	1 228 310
Hervé Philippe	280 000	280 000	140 000	140 000			4 885	4 885	424 885	424 885
Sous-total	1 180 000	1 294 911	590 000	2 030 694	4 000	4 000	23 278	20 926	1 797 278	3 350 531
Mandataires sociaux non-dirigeants	Rémunération fixe		Rémunération variable		Jetons de présence Havas		Avantages en nature		Total	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Jacques Séguéla	900 000	900 000	150 000	150 000			6 004	6 004	1 056 004	1 056 004
Léopoldo Rodés Castañe	900 000	900 000	150 000	200 000			73 096	90 122	1 123 096	1 190 122
Mercedes Erra	N/A	900 000	N/A	450 000			N/A	10 056	N/A	1 360 056
Jean de Yturbe	250 000	250 000	500 000	500 000			7 639	7 639	757 639	757 639
Antoine Bernheim	N/A	N/A	N/A	N/A	4 000	1 000	N/A	N/A	4 000	1 000
Yannick Bolloré ***	N/A	140 178	N/A	N/A	N/A	3 000	N/A	0	N/A	143 178
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	7 000	5 000	N/A	N/A	7 000	5 000
Pierre Lescure	N/A	N/A	N/A	N/A	2 000	4 000	N/A	N/A	2 000	4 000
Patrick Soulard	N/A	N/A	N/A	N/A	10 000	8 000	N/A	N/A	10 000	8 000
Antoine Veil	N/A	N/A	N/A	N/A	10 000	8 000	N/A	N/A	10 000	8 000
Sous-total	2 050 000	3 090 178	800 000	1 300 000	41 000	37 000	86 739	113 821	2 977 739	4 540 999
Total Général	3 230 000	4 385 089	1 390 000	3 330 694	45 000	41 000	110 017	134 747	4 775 017	7 891 530

* Rémunération fixe de 1 170 000 US dollars au taux moyen 2011 1 € = USD/€ : 1,391708.

** Fin de mandat au 8 mars 2011.

*** Yannick Bolloré à dater du 1^{er} juin 2011.

Montants dus au titre de (en euros)

Mandataires sociaux dirigeants	Rémunération fixe		Rémunération variable		Jetons de présence Havas		Avantages en nature		Total	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
	Vincent Bolloré	N/A	N/A	N/A	N/A	4 000	4 000	N/A	N/A	4 000
David Jones *	N/A	840 694	N/A	700 578			N/A	11 948	N/A	1 553 220
Fernando Rodés Vilà **	900 000	174 217	900 000	150 000			18 393	4 093	1 818 393	328 310
Hervé Philippe	280 000	280 000	140 000	220 000			4 885	4 885	424 885	504 885
Sous-total	1 180 000	1 294 911	1 040 000	1 070 578	4 000	4 000	23 278	20 926	2 247 278	2 390 415
Mandataires sociaux non-dirigeants	Rémunération fixe		Rémunération variable		Jetons de présence Havas		Avantages en nature		Total	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
	Jacques Séguéla	900 000	900 000	150 000	0			6 004	6 004	1 056 004
Léopoldo Rodés Castañe	900 000	900 000	200 000	200 000			73 096	90 122	1 173 096	1 190 122
Mercedes Erra	N/A	900 000	N/A	750 000			N/A	10 056	N/A	1 660 056
Jean de Yturbe	250 000	250 000	500 000	417 000			7 639	7 639	757 639	674 639
Antoine Bernheim	N/A	N/A	N/A	N/A	1 000	0	N/A	N/A	1 000	0
Yannick Bolloré ***	N/A	116 712	N/A	83 288	3 000	3 000	N/A	0	3 000	203 000
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
Sous-total	2 050 000	3 066 712	850 000	1 450 288	37 000	36 000	86 739	113 821	3 023 739	4 666 821
Total général	3 230 000	4 361 623	1 890 000	2 520 866	41 000	40 000	110 017	134 747	5 271 017	7 057 236

* Rémunération fixe de 1 170 000 US dollars au taux moyen 2011 1 € = USD/€ : 1,391708.

** Fin de mandat au 8 mars 2011.

*** Yannick Bolloré, à dater du 1^{er} juin 2011.**Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice 2011 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
F. Rodés Vilà	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 2011 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
F. Rodés Vilà	Néant	Néant	Néant
H. Philippe	Néant	Néant	Néant
D. Jones	Néant	Néant	Néant

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, Fernando Rodés Vilà, 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^{er} 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.

Il bénéficie par ailleurs d'une allocation véhicule et d'une assurance-vie en complément de celle en vigueur dans la Société.

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, une prime de fidélité venant en sus de l'indemnité légale de fin de carrière lui serait versée en cas de mise à la retraite par son employeur avant le 31 décembre 2012. Le montant de cette prime est décroissant dans le temps. Il correspond à dix-huit mois de la rémunération totale annuelle de Jacques Séguéla jusqu'au 31 décembre 2009 puis baisse à douze mois jusqu'au 31 décembre 2012. À l'issue du 31 décembre 2012, plus aucune prime de fidélité ne sera due.

Jacques Séguéla bénéficie d'une voiture avec chauffeur.

Fernando Rodés Vilà

Le contrat de travail de Fernando Rodés Vilà – contrat de droit espagnol en date du 20 janvier 2001 – conclu avec la Société Media Planning Group SA a été suspendu pendant toute la durée du mandat de Directeur Général. Monsieur Fernando Rodés Vilà a été rémunéré en qualité de Directeur Général de Havas SA et en qualité de "Consejero Delegado" de la Société Havas Management España. Ni Havas SA, ni Havas Management España, ni les sociétés contrôlées par Havas SA, n'ont pris, au bénéfice de Monsieur Fernando Rodés Vilà, d'engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus au titre de la cessation de Directeur Général de Havas SA.

Fernando Rodés Vilà a bénéficié d'une voiture avec chauffeur.

Les modalités de son contrat de prestation de service sont reprises en note 19.

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 de 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)	2010	2011
Vincent Bolloré		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au 15.4)	4 000	4 000
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
Total	4 000	4 000

(en euros)	2010	2011
David Jones		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au 15.4)	N/A	1 553 220 *
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
Total	N/A	1 553 220 *

* Rémunération globale de 2 161 629 dollars US au taux moyen :
- 2011 : 1 € = USD/€ : 1,391708.

(en euros)	2010	2011
Fernando Rodés Vilà		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au 15.4)	1 818 393	328 310
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
Total	1 818 393	328 310

(en euros)	2010	2011
Hervé Philippe		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au 15.4)	424 885	504 885
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
Total	424 885	504 885

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
Vincent Bolloré Président du Conseil d'Administration Début de mandat : 2005 Fin de mandat : 2014		X		X		X		X
Fernando Rodés Vilà Directeur Général Début de mandat : 2006 Fin de mandat : 8 mars 2011	Contrat de droit espagnol suspendu jusqu'au 8 mars 2011							
David Jones Directeur Général Début de mandat : 8 mars 2011 Fin de mandat : 2014	Contrat de droit américain			X		X		X
Hervé Philippe Directeur Général Délégué Début de mandat : 2010 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, et M. Hervé Philippe, Directeur Général Délégué depuis le 11 mai 2010.

Le Directeur Général et le Directeur Général Délégué 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 le Directeur Général délégué 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 trois Administrateurs indépendants, Messieurs Pierre Godé, Yves Cannac et Patrick Soulard.

Le code publié par l'Afep et le Medef préconise que le nombre d'Administrateurs indépendants représente la moitié des Administrateurs siégeant au Conseil. 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.

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, 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 Messieurs Pierre Godé et Yves Cannac. 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 ainsi que, du 31 août 2009 au 21 décembre 2009, de Madame Véronique Morali.

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, le Directeur Général Délégué, 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 2011 en présence de la totalité de ses membres.

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

- lors de sa première réunion, le Comité d'Audit a procédé à l'examen des comptes consolidés du Groupe et des comptes annuels de Havas SA de l'exercice 2010 après s'être entretenu avec les Commissaires aux Comptes hors la présence du Directeur Général 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 2011 ;
- dans le cadre de sa seconde réunion, le Comité d'Audit a examiné les comptes semestriels du Groupe et les comptes semestriels de Havas SA après s'être entretenu avec les Commissaires aux Comptes hors la présence du Directeur Général 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. La Direction Générale a présenté au Comité d'Audit le projet d'acquisition de l'immeuble "Le Madone" à Puteaux ainsi qu'une estimation de ses impacts financiers.

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.

Le Comité est composé depuis le 29 mai 2008 de Monsieur Pierre Godé, Président, et de Monsieur Yves Cannac ainsi que du 31 août au 21 décembre 2009 de Madame Véronique Morali.

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, 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 2011, 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 que 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 2011 et a procédé aux observations suivantes :

Fonctionnement du Conseil au cours de l'exercice 2011

Depuis l'Assemblée Générale du 10 mai 2011, le Conseil d'Administration de notre Société est composé de 13 membres, dont 3 Administrateurs indépendants. À l'occasion de cette même Assemblée Générale, une femme a été nommée en qualité d'Administrateur en remplacement d'un Administrateur dont le mandat arrivait à échéance.

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 2011, le Conseil s'est réuni quatre 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 83,10 % pour l'exercice 2011, 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 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 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.

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 31/12/11 *	Nombre d'actions détenues au 31/12/11 *	Nombre de BSAAR acquis en 2007	Nombre de BSAAR acquis en 2008	Nombre total de BSAAR acquis au 31/12/11 *
RODÉS VILÀ Fernando	1 000 000	571 849	1 000 000	352 941	1 352 941
SÉGUÉLA Jacques	727 293	3 645	1 000 000	1 470 588	2 470 588
BOLLORÉ Vincent	1 000 000	5 000	1 000 000	352 941	1 352 941
RODÉS CASTAÑE Leopoldo	500 000	3 809	1 000 000	294 118	1 294 118
YTURBE (de) Jean (représentant de LONGCHAMP PARTICIPATIONS)	250 000	0	172 673	117 647	290 320
PHILIPPE Hervé (représentant de FINANCIÈRE DE LONGCHAMP)	100 000	1 400	304 634	205 882	510 516
BOLLORÉ	0	20 435 916			
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	100			
BERNHEIM Antoine	0	400 000			
BOLLORÉ Yannick	0	1 000			
JONES David	850 000	0	1 264 705	0	1 264 705
ERRA Mercedes	450 000	43 992	1 264 705	1 676 471	2 941 176
Total	4 877 293	21 482 481	7 006 717	4 691 176	11 697 893

* Ce nombre d'options non exercées tient compte de l'ajustement du 14 juin 2006 consécutif à la 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 2 décembre 2006 des options de souscription attribuées le 2 décembre 1999 et de l'attribution d'options du 27 octobre 2006, de la prescription le 1^{er} mars 2007 des options de souscription attribuées le 2 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 1^{er} mars 2008 des options de souscription attribuées le 1^{er} mars 2001, de la prescription le 13 février 2009 des options de souscription attribuées le 14 février 2002, de la prescription le 1^{er} décembre 2009 des options de souscription attribuées le 1^{er} 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.

À la date du dépôt du présent document sont dans la monnaie les plans du 24 mars 2003, dont le prix d'exercice est fixé à 2,37 euros, du 4 juillet 2003, dont le prix d'exercice est fixé à 3,59 euros, et du 27 octobre 2006, dont le prix d'exercice est fixé à 3,72 euros.

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 2011, aucune opération n'a été communiquée à la Société ni déclarée sur le site de l'AMF.

Actions

Mandataire social concerné	Date d'achat	Nombre d'actions achetées	Prix unitaire d'achat (€)	Date de vente	Nombre d'actions vendues	Prix unitaire de vente
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

17.3. Participation des salariés au capital de la Société

Au 31 décembre 2011, le nombre d'actions détenues par les salariés par l'intermédiaire du fonds investi en actions Havas est de 227 088, soit 0,05 % 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 2011, 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 2011.

- État des options de souscription et d'achat qui, durant l'exercice 2011, ont été levées par les mandataires sociaux de Havas : aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été levée au cours de l'exercice 2011 par des mandataires sociaux.

État des options de souscription ou d'achat d'actions consentis en 2011 aux dix premiers salariés attributaires non mandataires sociaux du Groupe et levées en 2011 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 (€)	Plan du 27/10/06
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
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)	450 000	3,72000	450 000

- 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 2011, 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 31/12/11			Situation au 31/12/10			Situation au 31/12/09		
	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 ⁽¹⁾	141 564 953	32,84	32,84	141 564 953	32,88	32,88	141 564 953	32,93	32,93
Sociétés contrôlées par la famille de MM. Leopoldo Rodés Castañe et Fernando Rodés Vilà	9 393 984	2,18	2,18	9 393 984	2,18	2,18	9 393 984	2,19	2,19
Conseil d'Administration et dirigeants ⁽²⁾	1 041 565	0,24	0,24	1 000 593	0,23	0,23	999 593	0,23	0,23
Salariés ⁽³⁾	227 088	0,05	0,05	221 850	0,05	0,05	220 860	0,05	0,05
Autodétention ⁽⁴⁾	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres actionnaires détenant plus de 5 % du capital : UBS AG (depuis le 2 décembre 2011)	26 720 856	6,20	6,20	–	–	–	–	–	–
Public	252 131 565	58,49	58,49	278 341 356	64,65	64,65	277 694 200	64,60	64,60
Total	431 080 011	100,0	100,0	430 522 736	100,0	100,0	429 873 590	100,0	100,0

(1) Une déclaration de participation au titre de l'article 234-11 1^{er} alinéa du Règlement général de l'AMF a été effectuée en date du 10 février 2011.

(2) Hors Vincent Bolloré, Bolloré, Financière de Sainte-Marine, Financière du Loch 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.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas, au 31 décembre 2011, 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'actionariat de la Société (du 1^{er} janvier au 31 décembre 2011)

Franchissement de seuil par	Franchissement de seuil statutaire déclaré	Date du franchissement	% du capital	% des droits de vote
Les fonds et les comptes sous gestion gérés par Dimensional Fund Advisors LP ou ses filiales, ces derniers souhaitant clarifier qu'ils ne sont pas les bénéficiaires effectifs des actions	2 % du capital et des droits de vote à la hausse	17 mars 2011	2,44 %	2,36 %
UBS Investment Bank, Wealth Management and Corporate Centre	2 % du capital et des droits de vote à la hausse	12 avril 2011	2,02 %	2,02 %
Amundi Group SA	2, 4 et 5 % du capital et des droits de vote à la hausse	5 mai 2011	5,05 %	5,05 %
Amundi Group SA	7 % du capital et des droits de vote à la hausse	9 mai 2011	7,95 %	7,95 %
Amundi Group SA	6 % du capital et des droits de vote à la baisse	12 mai 2011	4,08 %	4,08 %
UBS AG	6 % du capital et des droits de vote à la hausse	12 mai 2011	6,51 %	6,51 %
Amundi Group SA	4 et 2 % du capital et des droits de vote à la baisse	16 mai 2011	1,27 %	1,27 %
UBS AG	4 et 6 % du capital et des droits de vote à la baisse	17 mai 2011	3,83 %	3,83 %
UBS Investment Bank, Wealth Management and Corporate Centre	2 % du capital et des droits de vote à la hausse	2 juin 2011	3,31 %	3,31 %
UBS AG	4 et 6 % du capital et des droits de vote à la hausse	2 décembre 2011	6,20 %	6,20 %

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 2009, 2010 et 2011 avec les parties liées :

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
Créances d'exploitation	4,0	0,6	0,5
dont Rodés	2,7	0,2	0,2
dont Bolloré	1,3	0,4	0,3
Dettes d'exploitation⁽¹⁾	3,0	3,3	3,8
dont Rodés	2,4	3,1	3,6
dont Bolloré	0,5	0,2	0,2
autres	0,1		
Produits d'exploitation	7,7	2,6	1,0
dont Rodés	0,5		
dont Bolloré	7,2	2,6	1,0
Charges d'exploitation	(15,7)	(12,9)	(5,2)
dont Rodés	(13,1)	(11,8)	(5,1)
dont Bolloré	(2,3)	(1,1)	(0,1)
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 0,5 million d'euros au 31 décembre 2011, 9,9 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 7,5 millions d'euros au 31 décembre 2009.

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 représentent, d'une part, des charges d'exploitation d'environ 13,1 millions d'euros, 11,8 millions d'euros et 5,1 millions d'euros, respectivement en 2011, 2010 et 2009, et, d'autre part, des produits d'exploitation d'environ 0,5 million en 2011.

Au 31 décembre 2011, le montant total des loyers futurs au titre de la location des bureaux précitée s'élève à 2,6 millions d'euros, la fin du bail étant prévue en 2015.

Par ailleurs, lors du Conseil d'Administration du 8 mars 2011, Monsieur Fernando Rodés Vilà a présenté sa démission de Directeur Général et de son mandat au Conseil d'Administration. Il a fait part de son souhait de donner une nouvelle orientation à ses activités entrepreneuriales personnelles et familiales tout en restant étroitement associé au développement du Groupe dans la zone Ibérique et Amérique latine.

Son rôle étant déterminant dans les activités média, le Groupe Havas a souhaité poursuivre cette collaboration. Dans cette perspective, un contrat de prestations de services à exécution successive entre la société Havas Management España et Monsieur Fernando Rodés Vilà a été signé le 28 juillet 2011 pour une durée de cinq ans qui a pris effet le 31 août 2011. Afin de maintenir et de développer les activités du Groupe Havas, notamment dans la zone Ibérique et Amérique latine, cet accord prévoit des honoraires mensuels non garantis de 166 667 euros ainsi qu'un intéressement à hauteur de 12,5 % de l'accroissement de valeur sur cinq ans de l'activité média dans ces mêmes zones avec un plafond à 24 millions d'euros moins 12,5 % des dividendes versés à Havas par la société holding de contrôle de ces zones. Havas Management España est en droit de résilier ce contrat de prestations de services en cas de non-respect de ses obligations par Monsieur Fernando Rodés Vilà.

Parallèlement, une clause de non-concurrence a été signée pour une durée de trois ans, prévoyant une indemnisation annuelle de 666 666 euros.

Certaines filiales du Groupe Havas ont rendu des prestations opérationnelles à des sociétés du Groupe Bolloré, représentant, d'une part, des charges d'exploitation d'environ 2,3 millions d'euros, 1,1 million d'euros, et 0,1 million d'euros, respectivement en 2011, 2010 et 2009, et, d'autre part, des produits d'exploitation d'environ 7,2 millions d'euros, 2,6 millions d'euros et 1,0 million d'euros, respectivement en 2011, 2010 et 2009.

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 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 comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 53 à 97 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2009, déposé auprès de l'AMF le 16 avril 2010 sous le numéro D. 10-0278.

Les deux documents de référence cités ci-dessus sont disponibles sur les sites Internet de la Société (www.havas.com) et de l'AMF (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 2011

1. BILAN CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2011	50
2. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2011	52
2. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL AU 31 DÉCEMBRE 2011	52
3. TABLEAU DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2011	53
4. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2011	54
5. NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	55

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. Périmètre de consolidation
- 5.2.2. Écarts d'acquisition
- 5.2.3. Immobilisations incorporelles
- 5.2.4. Immobilisations corporelles
- 5.2.5. Titres mis en équivalence
- 5.2.6. Intérêts dans des coentreprises
- 5.2.7. Actifs financiers disponibles à la vente
- 5.2.8. Autres actifs financiers
- 5.2.9. Clients et autres débiteurs
- 5.2.10. Trésorerie et équivalents de trésorerie nets
- 5.2.11. Actions propres
- 5.2.12. Dettes liées aux rachats de minoritaires et compléments de prix
- 5.2.13. Dette financière
- 5.2.14. Provisions
- 5.2.15. Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi
- 5.2.16. Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions

- 5.2.17. Bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR)

- 5.2.18. Impôts différés
- 5.2.19. Autres créditeurs
- 5.2.20. Charges de personnel
- 5.2.21. Autres charges et produits d'exploitation
- 5.2.22. Autres charges et produits opérationnels
- 5.2.23. Secteurs opérationnels
- 5.2.24. Résultat financier
- 5.2.25. Résultats par action
- 5.2.26. Informations relatives aux parties liées
- 5.2.27. Obligations contractuelles et engagements hors bilan
- 5.2.28. Instruments financiers
- 5.2.29. Politiques de gestion des risques financiers
- 5.2.30. Risques et litiges
- 5.2.31. Périmètre de consolidation au 31 décembre 2011
- 5.2.32. Honoraires des Commissaires aux Comptes pris en charge par le Groupe
- 5.2.33. Événements postérieurs à la date de clôture

1. BILAN CONSOLIDÉ au 31 décembre 2011**Actif**

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/11 Net	31/12/10 Net	31/12/09 Net
Actifs non courants				
Écarts d'acquisition	5.2.2	1 559	1 494	1 416
Immobilisations incorporelles	5.2.3	41	34	28
Immobilisations corporelles	5.2.4	228	69	77
Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	5.2.5	3	2	2
Actifs financiers disponibles à la vente	5.2.7	7	9	10
Impôt différé	5.2.18	91	87	80
Autres actifs financiers non courants	5.2.8	9	11	13
Total actifs non courants		1 938	1 706	1 626
Actifs courants				
Stocks et en-cours		35	37	30
Clients	5.2.9	1 517	1 415	1 229
Actifs d'impôt courant		15	16	43
Autres débiteurs	5.2.9	557	542	452
Autres actifs financiers courants	5.2.8	19	17	14
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.2.10	780	961	913
Total actifs courants		2 923	2 988	2 681
Total de l'actif		4 861	4 694	4 307

Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/11 Net	31/12/10 Net	31/12/09 Net
Capitaux propres – part du Groupe		1 302	1 200	1 085
Capital		172	172	172
Primes liées au capital		1 469	1 468	1 466
Options des instruments financiers composés	5.2.13	18	18	206
Réserves consolidées		(330)	(420)	(675)
Écarts de conversion		(27)	(38)	(84)
Intérêts minoritaires		4	3	2
Total capitaux propres		1 306	1 203	1 087
Passifs non courants				
Emprunts et dettes financières à long terme	5.2.13	537	623	704
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	5.2.12	66	41	25
Provisions et avantages au personnel à long terme	5.2.14-5.2.15	64	71	54
Impôt différé	5.2.18	11	9	4
Autres passifs non courants		2	3	2
Total passifs non courants		680	747	789
Passifs courants				
Emprunts et dettes financières	5.2.13	186	170	83
Découverts bancaires	5.2.13	6	7	18
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	5.2.12	22	33	35
Provisions	5.2.14	38	39	42
Dettes fournisseurs		1 478	1 402	1 214
Dettes d'impôt		14	12	41
Autres créiteurs	5.2.19	1 126	1 073	984
Autres passifs courants		5	8	14
Total passifs courants		2 875	2 744	2 431
Total du passif		4 861	4 694	4 307

2. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ au 31 décembre 2011

(en millions d'euros)	Notes	2011	2010	2009
Revenu	5.2.23	1 645	1 558	1 441
Charges de personnel ⁽¹⁾	5.2.20	(1 002)	(961)	(888)
Autres charges et produits d'exploitation	5.2.21	(424)	(393)	(371)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ⁽²⁾	5.2.23	1		1
Résultat opérationnel courant	5.2.23	220	204	183
Autres charges opérationnelles	5.2.22-5.2.23	(31)	(20)	(31)
Autres produits opérationnels	5.2.22-5.2.23	8		1
Résultat opérationnel		197	184	153
Produits de trésorerie		16	9	8
Coût de l'endettement		(42)	(37)	(26)
Autres charges et produits financiers ⁽¹⁾		(5)	(5)	(3)
Résultat financier	5.2.24	(31)	(33)	(21)
Résultat des sociétés intégrées		166	151	132
Charge d'impôt	5.2.18	(38)	(36)	(34)
Résultat net de l'ensemble consolidé		128	115	98
Intérêts minoritaires		(8)	(5)	(6)
Résultat net, part du Groupe		120	110	92
Bénéfice par action (en euro)	5.2.25			
De base et dilué		0,28	0,26	0,21

(1) L'intérêt sur la dette actuarielle s'élève à - 1,8 million d'euros en 2011 et 2010, et - 1,9 million d'euros en 2009. Cette nature de charge était incluse dans les "Charges de personnel". Désormais, elle est présentée en "Autres produits et charges financiers".

(2) La quote-part dans les résultats de sociétés mises en équivalence est reclassée en "Résultat opérationnel courant" pour correspondre au résultat présenté au principal décideur opérationnel de Havas.

2. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL au 31 décembre 2011

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
Résultat de l'exercice	128	115	98
Quote-part affectée aux intérêts minoritaires faisant l'objet d'un engagement de rachat ⁽¹⁾	(7)	(4)	(6)
Pertes et gains actuariels comptabilisés en capitaux propres ⁽²⁾	9	(15)	(3)
Impôts différés sur les pertes et gains actuariels	(2)	3	1
Total des éléments non recyclables en résultat ultérieurement	0	(16)	(8)
Pertes et gains sur évaluation à la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	(2)		2
Gains nets sur les couvertures des flux de trésorerie	5	2	(5)
Écarts de conversion sur opérations à l'étranger ⁽³⁾	12	46	(3)
Total des éléments recyclables en résultat ultérieurement	15	48	(6)
Total des produits et charges comptabilisés	143	147	84
Dont part du Groupe	142	146	83
Dont part des intérêts minoritaires	1	1	1

(1) Pour les engagements conclus antérieurement au 1^{er} janvier 2010, date d'application d'IFRS 3R, la quote-part de résultat des minoritaires est comptabilisée en réduction des écarts d'acquisition. Dans le cas contraire, elle est portée en réserves consolidées, part du Groupe.

(2) Les gains actuariels nets d'impôt s'élèvent à 6,8 millions d'euros en 2011, contre - 12,2 millions d'euros de pertes en 2010 et - 1,7 million d'euros en 2009.

(3) En 2011, le dollar US et la livre sterling poursuivent la tendance de 2010, gagnant respectivement 16,4 millions d'euros et 3,9 millions d'euros, alors que le real brésilien perd - 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 générait 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.

En 2009, la dépréciation du dollar US produisait un effet de - 15,1 millions d'euros sur les capitaux propres. Cet effet était compensé par la revalorisation des autres devises par rapport à l'euro, notamment la livre sterling pour 4,9 millions d'euros et les devises d'Amérique latine pour 4,7 millions d'euros.

3. TABLEAU DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

au 31 décembre 2011

(en millions d'euros)	Nombre d'actions en milliers	Part du Groupe									Total	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
		Capital ⁽¹⁾	Primes	Réserves et résultat consolidés	Transactions entre actionnaires ⁽⁴⁾	Composante option des instruments composés	Pertes latentes/instruments financiers	Pertes et gains actuariels	Écarts de conversion				
Capitaux propres consolidés au 01/01/09													
	429 869	172	1 466	(730)	0	206	(12)	(8)	(81)	1 013	2	1 015	
Distribution de dividendes ⁽²⁾				(17)						(17)		(17)	
Stock-options	5			7						7		7	
OBSAAR				(1)						(1)		(1)	
Produits et charges comptabilisés				92			(3)	(2)	(3)	84		84	
Autres				(1)						(1)		(1)	
Capitaux propres consolidés au 31/12/09													
	429 874	172	1 466	(650)	0	206	(15)	(10)	(84)	1 085	2	1 087	
Distribution de dividendes ⁽²⁾				(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 ⁽³⁾				187		(188)		1		0		0	
Capitaux propres consolidés au 31/12/10													
	430 523	172	1 468	(386)	0	18	(13)	(21)	(38)	1 200	3	1 203	
Distribution de dividendes ⁽²⁾				(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	
Capitaux propres consolidés au 31/12/11													
	431 080	172	1 470	(309)	1	18	(10)	(14)	(26)	1 302	4	1 306	

(1) La valeur nominale des actions ordinaires est de 0,40 euro.

(2) Le dividende par action Havas SA mis en paiement le 17 mai 2011 était de 0,10 euro, comparé à 0,08 euro, payé le 18 mai 2010, et 0,04 euro payé le 10 juin 2009. Le dividende par action proposé pour 2012 est de 0,11 euro.

(3) En 2010, la "composante option" des OCEANE remboursées est reclassée en "Réserves consolidées".

(4) Havas applique la norme IFRS 3R à compter du 1^{er} janvier 2010.

4. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS au 31 décembre 2011

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2011	2010	2009
Opérations liées à l'activité				
Résultat net :				
Part du Groupe		120	110	92
Intérêts minoritaires		8	5	6
Opérations sans incidence sur la trésorerie :				
Amortissements et provisions		38	39	24
Impôts différés		(4)	4	17
Plus ou moins-values de cession		1	2	3
Résultat des sociétés mises en équivalence (net des dividendes)				
Charges liées aux plans d'options réglés en actions			1	7
Intérêts courus				3
Autres opérations		(2)	4	3
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net		161	165	155
Coût de l'endettement financier net (hors intérêts courus)		22	24	12
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net		183	189	167
Variation des créances clients		(92)	(111)	45
Variation des dettes fournisseurs		71	47	38
Variation des avances et acomptes reçus		(13)	7	12
Variation des autres débiteurs et créditeurs		40	27	(57)
Flux nets d'activité		189	159	205
Opérations d'investissement				
Acquisitions d'immobilisations		(241)	(63)	(41)
Incorporelles et corporelles		(200)	(32)	(24)
Titres de participation		(33)	(26)	(14)
Prêts et avances consentis		(8)	(5)	(3)
Cessions et réductions d'immobilisations		6	10	4
Incorporelles et corporelles		1	1	
Titres de participation		5		
Remboursements des prêts et avances			9	4
Flux nets d'investissement		(235)	(53)	(37)
Opérations de financement				
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		(43)	(34)	(17)
Dividendes versés aux minoritaires		(5)	(6)	(7)
Augmentation de capital		2	2	
Émissions d'emprunts obligataires				347
Remboursements d'emprunts obligataires		(90)		(456)
Émissions d'emprunts		30	48	49
Remboursements d'emprunts		(10)	(52)	(57)
Intérêts financiers nets versés		(22)	(24)	(12)
Flux nets de financement		(138)	(66)	(153)
Incidence des variations de cours des devises		4	19	2
Variation de trésorerie		(180)	59	17
Trésorerie nette à l'ouverture	5.2.10	954	895	878
Trésorerie nette à la clôture	5.2.10	774	954	895
Impôts payés		(30)	(24)	(29)

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 2011 ont été établis sous la responsabilité du Conseil d'Administration, qui les a arrêtés par une délibération en date du 29 février 2012.

Ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires qui aura lieu le 10 mai 2012. 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 2011 sont établis conformément au référentiel IFRS en vigueur au 31 décembre 2011 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

Les données relatives aux exercices 2010 et 2009, 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. Changements de méthodes comptables

Les amendements d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2011 sont :

- amendement à IAS 32 "Classement des émissions de droits" ;
- IAS 24 révisée "Informations relatives aux parties liées" ;
- amendement à IFRIC 14 "Paiements d'avance d'exigences de financement minimal" ;
- IFRIC 19 "Extinction de passifs financiers avec des instruments de capitaux propres" ;
- IAS 34 "Information financière intermédiaire" ; et
- améliorations aux IFRS – mai 2010.

La révision de la norme IAS 24 modifie la définition des parties liées permettant d'avoir une approche plus cohérente dans l'identification des transactions et requiert la publication du montant des engagements en fin de période pour les transactions identifiées.

Les améliorations apportées à la norme IAS 34 recommandent la description des opérations et événements significatifs survenus au cours d'une période intérimaire, et de leur impact sur les comptes.

Ces nouvelles prescriptions ne produisent pas d'effet sur les comptes du Groupe.

5.1.4.2. Normes, amendements et interprétations d'application optionnelle en 2011

Conformément aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers, le Groupe Havas opte pour une application anticipée des amendements suivants :

- amendement à IFRS 7 "Informations à fournir sur les transferts d'actifs financiers" ;
- amendement à IAS 1 "Présentation des autres éléments du résultat global (*Other Comprehensive Income*)".

Leur application est sans conséquence sur les comptes consolidés.

5.1.4.3. Nouvelles normes, amendements et interprétations adoptés par l'IASB

L'IASB a publié les normes, amendements et interprétations ci-dessous qui ne sont pas encore adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2011 ; ils ne sont donc pas appliqués par le Groupe à cette date. Les deux premiers textes ont été publiés en 2010, et les suivants au cours de l'exercice 2011.

1. IFRS 9 "Instruments financiers – Phase 1 : classement et évaluation".
2. Amendement à IAS 12 "Impôt différé : recouvrement d'actifs sous-jacents".
3. IFRS 10 "États financiers consolidés".
4. IFRS 11 "Accords conjoints".
5. IFRS 12 "Informations à fournir sur les participations dans les autres entités".
6. IFRS 13 "Évaluation de la juste valeur".
7. IAS 27 révisée "États financiers individuels".
8. IAS 28 révisée "Participations dans des entreprises associées et des coentreprises".
9. Amendements à IAS 19 "Avantages du personnel".
10. Amendement à IAS 32 "Compensation des actifs/passifs financiers".

La date d'entrée en vigueur de ces nouvelles normes, amendements et interprétations est prévue pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013, à l'exception de l'amendement à IAS 12, de l'amendement à IAS 32 et de la norme IFRS 9. Ces trois textes seront applicables pour les exercices débutant à partir du 1^{er} janvier 2012, du 1^{er} janvier 2014, et du 1^{er} janvier 2015, respectivement, sous réserve de leur adoption par l'Union européenne.

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 coentreprises 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.

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^{er} 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^{er} 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^{er} 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
Incorporelles :	
• Logiciels	1 à 4 ans
Corporelles :	
• Constructions	25 à 33 ans
• Façades et toiture	16 ans
• Agencements intérieurs	15 ans
• Installations générales et techniques, matériel et outillage	3 à 13 ans
• Autres	
- 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 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 en comparant leur valeur comptable à leur valeur recouvrable, afin de déterminer si une dépréciation est requise.

Pour ce faire, 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 de regroupement 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.

La valeur comptable de chacune des UGT ou groupes d'UGT auxquels sont alloués des écarts d'acquisition est comparée à la valeur recouvrable de leurs fonds propres, cette valeur recouvrable étant la plus élevée entre la juste valeur, nette des coûts de cession, et la valeur d'utilité. Une dépréciation est comptabilisée dès lors que la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable. Cette dépréciation, comptabilisée au compte de résultat, est affectée en priorité aux écarts d'acquisition, puis aux autres immobilisations au prorata de leur valeur comptable.

En pratique, la valeur comptable des actifs et passifs de chaque UGT ou groupe d'UGT est comparée dans un premier temps à un multiple d'EBIT (*earnings before interest and taxes*), le multiple étant déterminé par un expert indépendant. Dans la mesure où le multiple d'EBIT s'avère insuffisant, cette valeur comptable est ensuite comparée à la somme actualisée des flux de trésorerie attendus de l'UGT ou groupe d'UGT. Les taux de croissance utilisés pour établir les projections au-delà des périodes couvertes par un budget sont, sauf cas exceptionnels, conformes aux prévisions de marché. Le taux d'actualisation retenu est déterminé par un expert indépendant, à partir du coût moyen pondéré du capital du secteur (WACC).

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 en fonction 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 durée 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 durées 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^{er} 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^{er} janvier 2010, celles-ci sont portées aux capitaux propres.

Par ailleurs, certains de ces engagements sont conditionnés par la présence des dirigeants au sein de l'entreprise. Dans ce cas, le coût additionnel reflétant le maintien des dirigeants-actionnaires minoritaires est comptabilisé en charges de personnel sur la durée d'indisponibilité.

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^{er} 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^{er} 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 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^{er} 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 pour 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. Périmètre de consolidation

Le Groupe n'a pas connu de mouvements de périmètre significatifs au cours des exercices 2009, 2010 et 2011. Le nombre de sociétés consolidées a évolué comme suit :

	2011	2010	2009
Nombre de sociétés au 01/01	360	351	342
Acquisitions ⁽¹⁾	6	5	9
Cessions		(1)	
Autres opérations (fusions, filialisations, etc.)	8	5	
Nombre de sociétés au 31/12	374	360	351

(1) Au premier semestre 2011, Havas a pris le contrôle d'une petite agence indienne, Fortis, à hauteur de 51%. Au deuxième semestre 2011, Havas a acquis en Australie concomitamment 51% de Host, un groupe constitué de trois agences, et One Green Bean.

Au premier semestre 2010, Havas a acquis l'activité "digital" et "marketing services en ligne" d'une petite agence américaine basée à Baltimore dans l'État du Maryland. Par ailleurs, Havas consolide pour la première fois UMT, une agence française spécialisée dans le média, acquise en totalité fin 2009.

Au second semestre 2010, Havas a 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.

En 2009, Havas a acquis le groupe The Hours comprenant quatre entités, dont deux aux États-Unis et deux en France, Marcomms Group constitué de deux entités au Royaume-Uni, deux agences colombiennes, à savoir Gomez Chica et Partner Media, et l'agence israélienne ARAD.

5.2.2 Écarts d'acquisition

Le tableau ci-dessous récapitule les mouvements au cours des exercices 2009, 2010 et 2011 :

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
Valeurs au 01.01	1 494	1 416	1 411
Acquisitions de sociétés ⁽¹⁾	45	29	3
Ajustements sur engagements de rachats d'intérêts minoritaires ⁽²⁾	1	7	
Ajustements de compléments de prix ⁽²⁾	2	3	3
Ajustements d'écarts d'acquisition provisoires	3		
Dépréciations de l'exercice	(3)	(3)	(3)
Écarts de conversion ⁽³⁾	17	42	2
Valeurs au 31.12	1 559	1 494	1 416

(1) Au premier semestre 2011, Havas a pris le contrôle d'une petite agence indienne, Fortis, à hauteur de 51%. L'écart d'acquisition est provisoirement estimé à 0,3 million d'euros au 31 décembre 2011, compte tenu des effets des engagements de rachat d'intérêts minoritaires. Par ailleurs, Euro RSCG 4D Matrix Private Limited, anciennement ACMIC, une filiale indienne à 71%, est consolidée pour la première fois en 2011, l'écart d'acquisition étant provisoirement estimé à 0,2 million d'euros.

Au deuxième semestre 2011, Havas a 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 est 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 a été comptabilisé au titre des engagements de rachat des 49% d'intérêts minoritaires. Ces engagements sont 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 a comptabilisé, respectivement, un écart d'acquisition complémentaire de 10,8 millions d'euros et 0,9 million d'euros.

En 2009, Havas avait acquis le groupe The Hours comprenant quatre entités, dont deux aux États-Unis et deux en France, Marcomms Group constitué de deux entités au Royaume-Uni, deux agences colombiennes, à savoir Gomez Chica et Partner Media, et l'agence israélienne ARAD.

(2) Engagements conclus avant le 1^{er} janvier 2010.

(3) En 2011, le dollar US s'apprécie de 13,0 millions d'euros, le livre sterling de 5,0 millions d'euros et le dollar australien de 2,3 millions d'euros, alors que le real brésilien se déprécie de -2,3 millions d'euros.

En 2010, l'euro s'était déprécié par rapport à la majorité des devises étrangères. Notamment, le dollar US générait un écart positif de 28,5 millions, le livre sterling de 4,1 millions d'euros, le dollar canadien de 2,7 millions d'euros et le real brésilien de 3,1 millions d'euros.

En 2009, l'effet de la baisse du dollar US de -12,8 millions d'euros était totalement compensé par l'effet de revalorisation des autres devises par rapport à l'Euro, à savoir le dollar australien pour 1,1 million d'euros, le real brésilien pour 4,9 millions d'euros, le dollar canadien pour 2,3 millions d'euros et la livre sterling pour 6,6 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. 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.

La valeur recouvrable des UGT est calculée à partir de la valeur d'utilité, celle-ci étant basée sur les prévisions des flux de trésorerie attendus sur une période de cinq ans. Le flux de la première année repose sur le budget approuvé par la Direction. Les flux des années suivantes sont déterminés par application d'un taux de croissance de ce budget allant généralement de 0 à 5% selon les perspectives de l'UGT. Le taux de

croissance retenu reflète les meilleures estimations de la Direction, tout en étant conforme aux prévisions de marché.

Le taux d'actualisation appliqué à ces prévisions représente le coût moyen pondéré du capital du secteur (WACC). En 2011, ce taux 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 3,26% et d'un levier financier de 20%.

En 2011, le WACC se situe entre 7,5% et 17,5% selon la zone d'implantation de l'UGT, comparé à une fourchette de 7,1% à 8,8% en 2010, et de 7,47% à 9,17% en 2009.

En 2011, certains pays de la zone euro ont 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 tend à perpétuer à l'infini une situation ponctuelle et exceptionnelle. Le Groupe Havas a demandé l'avis d'un expert indépendant. Ce dernier a 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 a été repris par le Groupe amenant le plafond de la fourchette de WACC utilisés à 17,5%.

Ces tests ont conduit à déprécier les écarts d'acquisition pour un montant total de 3,0 millions d'euros, 2,9 millions d'euros et 3,0 millions d'euros, respectivement en 2011, 2010 et 2009.

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 2011 d'environ 3,3 millions d'euros.

Les UGT représentant individuellement plus de 7 % du total des écarts d'acquisition à l'actif du bilan sont :

(en millions d'euros)	31/12/11	%	31/12/10	%	31/12/09	%
Total bilan	1 559		1 494		1 416	
dont :						
• Espagne*	512	33 %	512	34 %	512	36 %
• USA	363	23 %	352	24 %	325	23 %
• France	153	10 %	153	10 %	148	10 %

* UGT comprenant des entités sous le même management.

5.2.3. Immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Logiciels, brevets, marques et droits similaires	Autres	Total
Valeurs brutes au 31/12/09	53	20	73
Acquisitions	9	6	15
Cessions, diminutions	(1)	(4)	(5)
Variation de périmètre	2	(2)	0
Écarts de conversion	1	2	3
Valeurs brutes au 31/12/10	64	22	86
Acquisitions	11	6	17
Cessions, diminutions	(1)	(1)	(2)
Variation de périmètre	2		2
Écarts de conversion	1		1
Valeurs brutes au 31/12/11	77	27	104
Amortissements/dépréciations cumulés au 31/12/09	(30)	(15)	(45)
Dotations aux amortissements et dépréciations	(7)	(3)	(10)
Cessions, diminutions	1	4	5
Variation de périmètre			0
Écarts de conversion	(1)	(1)	(2)
Amortissements/dépréciations cumulés au 31/12/10	(37)	(15)	(52)
Dotations aux amortissements et dépréciations	(9)	(2)	(11)
Cessions, diminutions	1	1	2
Variation de périmètre	(1)		(1)
Écarts de conversion	(1)		(1)
Amortissements/dépréciations cumulés au 31/12/11	(47)	(16)	(63)
Valeurs nettes au 31/12/11	30	11	41

Les autres immobilisations incorporelles comprennent principalement les marques Havas acquises en 2002 auprès de Vivendi Universal Publishing pour un montant de 4,6 millions d'euros ainsi que des listes clients.

5.2.4. Immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Terrains, constructions ⁽¹⁾	Inst. techn., mat. et outil.	Autres ⁽²⁾	Total
Valeurs brutes au 31/12/09	33	56	188	277
Acquisitions		3	14	17
Cessions, diminutions		(4)	(19)	(23)
Variation de périmètre				0
Écarts de conversion	1	2	11	14
Valeurs brutes au 31/12/10	34	57	194	285
Acquisitions	102	31	52	185
Cessions, diminutions		(4)	(17)	(21)
Variation de périmètre			2	2
Écarts de conversion		1	2	3
Valeurs brutes au 31/12/11	136	85	233	454
Amortissements cumulés au 31/12/09	(19)	(42)	(139)	(200)
Dotations aux amortissements	(3)	(4)	(20)	(27)
Cessions, diminutions		4	17	21
Variation de périmètre	1		(1)	0
Écarts de conversion		(2)	(8)	(10)
Amortissements cumulés au 31/12/10	(21)	(44)	(151)	(216)
Dotations aux amortissements	(3)	(4)	(19)	(26)
Cessions, diminutions		4	15	19
Variation de périmètre			(1)	(1)
Écarts de conversion			(2)	(2)
Amortissements cumulés au 31/12/11	(24)	(44)	(158)	(226)
Valeurs nettes au 31/12/11	112	41	75	228

(1) Le 20 octobre 2011, Havas a 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 d'Havas. Cet ensemble immobilier fait l'objet d'une comptabilisation par composants conformément aux prescriptions de la norme IAS 16.

(2) Au 31 décembre 2011, les autres immobilisations comprennent notamment des agencements de locaux pour 46,7 millions d'euros et du matériel informatique pour 10,3 millions d'euros, en valeur nette.

5.2.5. Titres mis en équivalence

Selon les principes comptables, Havas exerce une influence notable dans cinq 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 2,8 millions d'euros au 31 décembre 2011, 2,3 millions d'euros au 31 décembre 2010, tout comme au 31 décembre 2009, l'essentiel étant localisé au Royaume-Uni.

5.2.6. Intérêts dans des coentreprises

Havas exerce un contrôle conjoint sur un sous-groupe composé de sept entités implantées en Moyen-Orient, et sur une agence américaine. La contribution de l'ensemble aux actifs, passifs, produits et charges de Havas est non significative en 2009, 2010 et 2011.

5.2.7. Actifs financiers disponibles à la vente

Ce poste regroupe des titres de participations dans des sociétés non consolidées dû à une absence de contrôle ou d'influence notable par le Groupe, et des titres déconsolidés de sociétés sans activité, pour un montant total de 7,6 millions d'euros au 31 décembre 2011, et dont 1,9 million d'euros représente la valeur boursière d'un titre coté. Cette valeur était de 3,5 millions d'euros et 2,9 millions d'euros aux 31 décembre 2010 et 2009. La dépréciation de 1,6 million d'euros en 2011 a été constatée en contrepartie des capitaux propres. Les fluctuations de cours de Bourse constatées sur ces titres résultent d'un marché particulièrement étroit, ce qui ne reflète pas leur valeur intrinsèque.

5.2.8. Autres actifs financiers

(en millions d'euros)	31/12/11	31/12/10	31/12/09
Actifs financiers non courants	9	11	13
Prêts, dépôts de garantie	1	1	1
Créances sur cessions d'actifs	7	8	10
Divers	1	2	2
Actifs financiers courants	19	17	14
Prêts, dépôts de garantie	4	4	5
Créances sur cessions d'actifs	1	3	2
Divers	14	10	7
Total	28	28	27

Ventilation par échéance des actifs financiers non courants au 31 décembre 2011

(en millions d'euros)	Total	2013	2014	2015	2016	Après 2016
Prêts, dépôts de garantie	1					1
Créances sur cessions d'actifs	7	2	5			
Divers	1		1			
Total	9	2	6	0	0	1

5.2.9. 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)	31/12/11	31/12/10	31/12/09
Clients			
Brut	1 536	1 434	1 252
Dépréciation	(19)	(19)	(23)
Net	1 517	1 415	1 229
Autres débiteurs			
Avances et acomptes versés sur commandes	22	16	16
Avoirs à recevoir	79	84	5
Autres créances	426	416	406
Charges constatées d'avance	31	28	26
Brut	558	544	453
Dépréciation	(1)	(2)	(1)
Net	557	542	452

Variation des provisions pour dépréciation des créances clients

(en millions d'euros)	Ouverture	Dotations	Reprise de provisions utilisées	Reprise de provisions non utilisées	Variation de change et autre	Clôture
2009	(20)	(5)	1		1	(23)
2010	(23)	(4)	8	1	(1)	(19)
2011	(19)	(5)	3	1	1	(19)

Ventilation par antériorité des créances échues mais non dépréciées

(en millions d'euros)	Total	Non échues et non dépréciées		Échues et non dépréciées				
		< 30 jours	30-60 jours	61-90 jours	91-180 jours	181-365 jours	> 365 jours	
Clients								
2009	1 229	994	144	45	17	21	5	3
2010	1 415	1 167	155	56	17	9	5	6
2011	1 517	1 177	209	61	30	28	7	5
Autres créances ⁽¹⁾								
2009	406	322	39	9	16	5	7	8
2010	416	353	34	11	4	2	1	11
2011	426	324	67	18	7	1	3	6

(1) Le montant total de créances échues depuis plus de 365 jours s'élève à 6,1 millions d'euros, 10,6 millions d'euros et 7,8 millions, respectivement, aux 31 décembre 2011, 2010 et 2009. Il s'agit notamment des créances mandat pour 4,6 millions d'euros en 2011, 10,4 millions d'euros en 2010 et 6,6 millions d'euros en 2009, ne présentant pas de risque dans la mesure où elles ont une contrepartie en "autres créditeurs" 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.

5.2.10. Trésorerie et équivalents de trésorerie nets

La situation de la trésorerie nette se présente comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/11	31/12/10	31/12/09
Disponibilités	550	568	276
Placements monétaires	230	393	637
Trésorerie et équivalents de trésorerie	780	961	913
Découverts bancaires	(6)	(7)	(18)
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets	774	954	895

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 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.

Au 31 décembre 2011, les placements monétaires comprennent 75,3 millions d'euros de sicav monétaires, et 155,0 millions d'euros de titres de créances négociables. Ces placements monétaires sont transformables en disponibilités à tout moment sans risque de perte en capital, sans pénalité.

La trésorerie figurant dans le tableau des flux de trésorerie est constituée de la trésorerie et équivalents de trésorerie diminuée des découverts bancaires qui font partie intégrante de la gestion de trésorerie.

5.2.11. Actions propres

Havas ne détient plus aucune action propre depuis janvier 2007.

5.2.12. 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)	31/12/11	31/12/10	31/12/09
Dettes liées aux compléments de prix	15	29	21
Dettes liées aux rachats de minoritaires	73	45	39
Total	88	74	60

La baisse de la dette liée aux compléments de prix de 13,9 millions d'euros entre 2010 et 2011 s'explique 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.

La progression de cette dette entre 2009 et 2010 résultait essentiellement des nouveaux engagements pour 11,3 millions d'euros, de la révision à la hausse des engagements existants pour 2,3 millions d'euros due à une amélioration des performances des agences et de la reprise de la dette provisionnée d'un montant total de l'ordre de 6,3 millions d'euros suite aux paiements effectués au cours de l'exercice 2010.

La hausse de la dette liée aux engagements de rachats d'intérêts minoritaires entre 2010 et 2011 découle 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.

La hausse de cette dette entre 2009 et 2010 découlait de la reprise de la dette provisionnée d'un montant total de 14,8 millions d'euros suite aux paiements effectués au cours de l'exercice 2010, d'un ajustement à la hausse des engagements existants de 1,9 million d'euros et des nouveaux engagements pour un montant total de 19,3 millions d'euros.

Au 31 décembre 2011, les engagements de rachats d'intérêts minoritaires sont 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.

Au 31 décembre 2009, ils étaient valorisés à 4,6 millions d'euros au Brésil, 1,6 million d'euros en Espagne, 4,8 millions d'euros en Italie, 3,5 millions d'euros au Mexique, 6,4 millions d'euros au Royaume-Uni et 12,6 millions d'euros aux États-Unis, le reliquat étant réparti dans divers pays.

Par ailleurs, les engagements de rachats d'intérêts minoritaires, qui sont traités comme des charges de personnel (cf. note 5.1.4.26), sont présentés en "Autres passifs". Au 31 décembre 2011, ces passifs sont négligeables, alors qu'ils s'élevaient à 3,3 millions d'euros aux 31 décembre 2010 et 2009.

5.2.13. Dette financière

5.2.13.1. Synthèse de la dette / (Trésorerie) nette

(en millions d'euros)	31/12/11	31/12/10	31/12/09
Emprunt obligataire	351	352	347
OBSAAR	275	361	357
Emprunts bancaires	34	25	22
Autres dettes financières	63	55	61
Emprunts et dettes financières	723	793	787
Découverts bancaires	6	7	18
Dettes liées aux compléments de prix	15	29	21
Dettes liées aux rachats de minoritaires	73	45	39
Total des dettes financières	817	874	865
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(780)	(961)	(913)
Dette financière / (Trésorerie) nette	37	(87)	(48)

5.2.13.2. 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 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 ⁽¹⁾	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 31/12/11	7 000

(1) Existence d'une clause de remboursement anticipé en cas de changement de contrôle de Havas SA (cf. note 21.1.8).

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 trois ans.

Compte tenu de la valorisation du swap, la juste valeur de cette dette au bilan s'élève à 350,9 millions d'euros, 352,3 millions d'euros et 347,4 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2011, 2010 et 2009.

5.2.13.3. 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 € au pair	10 000 € au pair
Date de jouissance	8 février 2008	1 ^{er} 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 ⁽²⁾ ⁽³⁾ .	Les obligations sont amorties par tranches égales ou sensiblement égales les 1 ^{ers} décembre 2011, 2012, et 2013 par remboursement au pair ⁽¹⁾ ⁽²⁾ .
Nombre d'obligations en circulation au 31/12/10	10 000	27 000
Mouvements en 2011	0	(9 000)
Nombre d'obligations en circulation au 31/12/11	10 000	18 000

(1) Havas SA pourra, à toute "date de paiement d'intérêts" à l'exception des 1^{ers} décembre 2012 et 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.

(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^{er} 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 5.2.17.).

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^{er} décembre 2011, la dette financière au bilan représentant l'OBSAAR 2006 s'élevait à 177,1 millions d'euros, 264,3 millions d'euros et 261,4 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2011, 2010 et 2009.

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. La parité d'exercice est d'un BSAAR pour une action Havas SA nouvelle ou existante.

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'élevait à 97,4 millions d'euros, 96,3 millions d'euros et 95,3 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2011, 2010 et 2009.

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 2011.

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'ils ressortent des états financiers consolidés de Havas établis selon les normes IFRS.

5.2.13.4. Ventilation des OCEANE et OBSAAR par composantes

Comme indiqué en note 5.1.4.23, les deux composantes "option" et "dette" 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 2011, 2010 et 2009.

(en millions d'euros)	31/12/11		31/12/10		31/12/09		
	OBSAAR 2006	OBSAAR 2008	OBSAAR 2006	OBSAAR 2008	OCEANE ⁽¹⁾	OBSAAR 2006	OBSAAR 2008
Composante option	14	4	14	4	188	14	4
Total en Capitaux Propres	14	4	14	4	188	14	4
Emprunts et dettes financières							
• non courant	88	98	174	97		262	95
• courant	89		90				
Total en Dettes financières	177	98	264	97	0	262	95

(1) En 2010, la "composante option" des OCEANE remboursées est reclassée en "Réserves consolidées".

5.2.13.5. Emprunts bancaires

Au 31 décembre 2011, le Groupe a utilisé des lignes de crédit auprès d'établissements bancaires pour un montant total de 34,3 millions d'euros, dont 29,2 millions d'euros en Asie et 4,4 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 2011, Havas SA dispose de lignes crédit confirmées auprès de huit établissements bancaires de premier rang pour un montant total de 416,0 millions d'euros, dont 40,0 millions d'euros jusqu'en novembre 2012, 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 5.2.13.3).

Au 31 décembre 2011, le Groupe Havas totalise 446,4 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non titrées, dont 376,0 millions d'euros sont à moyen terme. Par ailleurs, Havas dispose de 186,2 millions d'euros de lignes de crédit non confirmées disponibles.

5.2.13.6. 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 50,0 millions d'euros au 31 décembre 2011, à échéance janvier 2012.

Outre les billets de trésorerie, ce poste comprend également les intérêts courus pour 3,4 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 7,1 millions d'euros affecté à la couverture de l'OBSAAR 2006, un montant total des justes valeurs de swaps de change pour 0,8 million d'euros et diverses dettes financières pour 1,7 million d'euros.

5.2.13.7. Échéances des emprunts et dettes financières à long terme au 31 décembre 2011

(en millions d'euros)	Total	2012	2013	2014	2015	2016	Après 2016
Emprunts obligataires et OBSAAR	626	89	121	382	34		
Emprunts auprès des établissements de crédit	34	34					
Autres dettes financières	63	63					
Total	723	186	121	382	34	0	0
Moins la part à moins d'un an	(186)	(186)					
Total emprunts et dettes financières long terme	537	0	121	382	34	0	0

5.2.13.8. Taux d'intérêt des emprunts et dettes financières

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 % ⁽²⁾	2014	351
EUR (OBSAAR 2006, cf. note 5.2.13.3)	Euribor 3 mois – 0,02 % ⁽¹⁾	2012-2013	89
EUR (OBSAAR 2008, cf. note 5.2.13.3)	Euribor 3 mois + 0,06 %	2013-2014-2015	97
Non courants			537
EUR (OBSAAR 2006, cf. note 5.2.13.3)	Euribor 3 mois – 0,02 % ⁽¹⁾	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	–		10
Intérêts courus	–		3
Courants			186
Total emprunts et dettes financières			723

(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.

Au 31 décembre 2010

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 % ⁽²⁾	2014	352
EUR (OBSAAR 2006, cf. note 5.2.13.3)	Euribor 3 mois – 0,02 % ⁽¹⁾	2012-2013	174
EUR (OBSAAR 2008, cf. note 5.2.13.3)	Euribor 3 mois + 0,06 %	2013-2014-2015	97
Non courants			623
EUR (OBSAAR 2006, cf. note 5.2.13.3)	Euribor 3 mois – 0,02 % ⁽¹⁾	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	–		17
Intérêts courus	–		3
Courants			170
Total emprunts et dettes financières			793

(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.

Au 31 décembre 2009

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 % ⁽²⁾	2014	347
EUR (OBSAAR 2006, cf. note 5.2.13.3)	Euribor 3 mois – 0,02 % ⁽¹⁾	2011-2012-2013	262
EUR (OBSAAR 2008, cf. note 5.2.13.3)	Euribor 3 mois + 0,06 %	2013-2014-2015	95
Non courants			704
EUR (France, billets de trésorerie)	Euribor 1 mois + marge	2010	40
EUR (Allemagne)	Euribor 1 mois + marge	2010	4
Autres	Taux variables	2010	18
Dettes financières diverses	–		18
Intérêts courus	–		3
Courants			83
Total emprunts et dettes financières			787

(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.

5.2.14. Provisions

Le tableau ci-dessous récapitule les variations de provisions au cours des exercices 2010 et 2011 :

(en millions d'euros)	Non courant				Courant			Total
	Provisions et avantages au personnel à long terme				Provisions			
	Risques fiscaux ⁽⁵⁾	Pensions et retraites ⁽¹⁾	Locaux vacants ⁽²⁾	Sous-total	Litiges ⁽³⁾	Autres provisions ⁽⁴⁾	Sous-total	
31/12/09	4	39	10	53	21	21	42	95
Dotation	5	5	4	14	5	7	12	26
Reprise de provisions utilisées		(5)	(6)	(11)	(11)		(11)	(22)
Reprise de provisions non utilisées		(1)		(1)	(2)	(2)	(4)	(5)
Variation de change et autre		15	1	16	3	(3)	0	16
31/12/10	9	53	9	71	16	23	39	110
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)
31/12/11	13	45	6	64	18	20	38	102

(1) Le montant des gains actuariels avant impôt constaté en capitaux propres s'élève à 8,5 millions d'euros au 31 décembre 2011, contre des pertes de 15,0 millions d'euros et 2,4 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2010 et 2009. 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 2011, les baux relatifs à ces locaux ont des durées de vie résiduelles allant jusqu'à deux années.

Au 31 décembre 2011, les provisions pour locaux vides concernent principalement le Royaume-Uni et les États-Unis, à hauteur de 2,1 millions d'euros et 2,9 millions d'euros, respectivement.

(3) Au 31 décembre 2011, les litiges directement liés à l'exploitation sont provisionnés à hauteur 9,0 millions d'euros. Ceux relatifs aux salariés représentent 9,4 millions d'euros, dont 1,1 million d'euros concernent une provision antérieurement constituée au titre des litiges avec les anciens dirigeants de Havas.

(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 sur 2011 et de 4,7 millions d'euros sur 2010 concernent les entités américaines.

5.2.15. 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 3 à 5 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 2012 est estimé à 2,2 millions 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 4,54 % pour 2011, 4,84 % pour 2010 et 5,32 % pour 2009.

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 pour 2011 est de 7,0, % comme pour 2010.

Les taux d'actualisation retenus, inflation comprise, sont de 4,6 % pour 2011 et 2010, et 5,0 % pour 2009.

Un dirigeant du Groupe bénéficie, depuis 2006, d'un engagement de Havas à lui verser une certaine somme à titre de prime de fidélité en cas de mise à la retraite par le Groupe avant le 31 décembre 2012. Cette prime est dégressive au fil des années et pourrait représenter un coût total de l'ordre de 1,4 million d'euros pour Havas SA si elle était due avant ladite date. Le Groupe estime peu probable le versement de cette prime et n'a donc pas constaté de provision à ce titre dans les comptes au 31 décembre 2011.

Les cotisations payées au titre des régimes à cotisations définies s'élèvent à 21,6 millions d'euros en 2011, 19,9 millions d'euros en 2010 et 19,6 millions d'euros en 2009. Le montant des cotisations à verser en 2012 est estimé à 21,9 millions d'euros, montant stable par rapport à 2011.

Montants comptabilisés au bilan et compte de résultat

(en millions d'euros)	Régimes de retraite à prestations définies			Régimes de couverture maladie ⁽¹⁾		
	2011	2010	2009	2011	2010	2009
Hypothèses						
Taux d'actualisation inflation comprise	4,54 %	4,84 %	5,32 %			
Taux de rendement attendu des actifs du régime	5,36 %	5,52 %	5,89 %			
Variation de la dette actuarielle	2011	2010	2009	2011	2010	2009
Dette actuarielle début de période	(139)	(113)	(95)	(5)	(5)	(4)
Coût normal	(3)	(3)	(2)			
Intérêt sur la dette actuarielle	(7)	(6)	(6)			
Cotisations des employés						
Modification du régime/réduction/liquidation						
Acquisitions/cessions		(1)	(6)			
Réductions/liquidations		1				
(Pertes) et gains actuariels générés	4	(19)	(5)			
Prestations versées	4	5	5			
Autres (écarts de conversion)	(3)	(3)	(4)			(1)
Dette actuarielle fin de période	(144)	(139)	(113)	(5)	(5)	(5)
Variation des placements	2011	2010	2009	2011	2010	2009
Juste valeur des placements début de période	92	79	62			
Rendement attendu des actifs	5	5	4			
Cotisations de l'employeur	3	5	5			
Cotisations des employés						
Acquisitions/cessions			4			
Réductions/liquidations	(1)					
Prestations versées	(3)	(4)	(4)			
(Pertes) et gains actuariels générés	5	4	4			
Autres (écarts de conversion)	3	3	4			
Juste valeur des placements fin de période	104	92	79			
Couverture financière	2011	2010	2009	2011	2010	2009
Dette actuarielle (régimes non financés)	(31)	(31)	(26)	(5)	(5)	(5)
Dette actuarielle (régimes financés)	(113)	(108)	(87)			
Juste valeur des actifs	104	92	79			
Montant net comptabilisé	(40)	(47)	(34)	(5)	(5)	(5)
Coût net	2011	2010	2009	2011	2010	2009
Coût normal	3	3	2			
Intérêt sur la dette actuarielle	7	6	6			
Rendement attendu des actifs	(5)	(5)	(4)			
Impact réductions/liquidations						
Coût net	5	4	4			

(1) Les gratifications liées à l'ancienneté représentent 0,4 million d'euros en 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 5.2.14), respectivement pour un montant de 39,8 millions d'euros et 5,2 millions d'euros au 31 décembre 2011, 47,5 millions d'euros et 5,2 millions d'euros au 31 décembre 2010 et, 34,1 millions d'euros et 4,7 millions d'euros au 31 décembre 2009.

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 - 8,7 millions d'euros, 15,0 millions d'euros et 2,4 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2011, 2010 et 2009.

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
31/12/11					
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 %
Total	(149)	104	5		
31/12/10					
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 %
Total	(144)	92	4		
31/12/09					
France	(28)		3	5,00 %	4,90 %
Grande-Bretagne	(71)	68		5,50 %	4,00 %
Porto Rico	(6)	4		6,50 %	3,00 %
Autres	(13)	7	1	2,50 %-10,00 %	1,50 %-6,00 %
Total	(118)	79	4		

Variation de la provision comptabilisée

(en millions d'euros)	31/12/11		31/12/10		31/12/09	
	Retraite	Couverture maladie ⁽¹⁾	Retraite	Couverture maladie ⁽¹⁾	Retraite	Couverture maladie
Montant début de période (provision)	(47)	(5)	(34)	(5)	(33)	(4)
(Charge) comptabilisée dans le résultat	(5)		(4)		(4)	
Écarts actuariels passés en capitaux propres	9		(15)		(2)	
Prestations et cotisations versées	3		6		7	
Autres					(2)	(1)
Montant fin de période (provision)	(40)	(5)	(47)	(5)	(34)	(5)

(1) Les gratifications liées à l'ancienneté représentent 0,4 million d'euros en 2011 et 2010.

Écarts actuariels reconnus en capitaux propres

(en millions d'euros)	31/12/11	31/12/10	31/12/09
Différence entre les taux de rendement attendus et effectifs des actifs du régime			
En valeur	4	4	4
En %	4,4 %	4,3 %	4,9 %
(Pertes) et gains actuariels d'expériences sur les passifs du régime en valeur	2	0	5
% de la valeur actuelle des passifs du plan	1,4 %	0,0 %	4,8 %
(Pertes) et gains actuariels d'hypothèses sur les passifs du régime en valeur	3	(19)	(11)
Écarts actuariels reconnus en capitaux propres	9	(15)	(2)

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

(en millions d'euros)	Dette	Impact sur la charge 2012
Dette actuarielle au 31/12/11	(149)	
Taux d'actualisation		
– 50 points de base	(14)	0,1
+ 50 points de base	12	(0,1)
Valeur des actifs		
Effet d'une diminution de 10 %	ns ⁽¹⁾	0,5
Effet d'une augmentation de 10 %	ns ⁽¹⁾	(0,5)

(1) Non significatif.

Catégories d'actifs

Catégories d'actifs	31/12/11		31/12/10		31/12/09	
	% actif	Taux de rendement	% actif	Taux de rendement	% actif	Taux de rendement
Actions	42,36 %	6,00 %	42,66 %	6,98 %	41,13 %	6,88 %
Obligations	40,45 %	3,17 %	43,53 %	3,90 %	45,51 %	3,99 %
Immobilier	0,11 %	6,00 %	0,67 %	5,46 %	1,20 %	3,47 %
Disponibilités						
Autres	17,08 %	4,16 %	13,14 %	4,72 %	12,16 %	4,78 %
Total	100,00 %	4,50 %	100,00 %	5,36 %	100,00 %	5,52 %

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 de Havas.

5.2.16. Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions

Plans sur actions Havas SA

Le Groupe a attribué des plans d'options de souscription d'actions Havas SA au profit de ses collaborateurs ou mandataires sociaux.

Les bénéficiaires acquièrent 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.

Date d'attribution	Plans 2003			Plans 2004		Plans 2006		Plan 2007
	Mars	Juillet	Décembre	Mai	Décembre	Juillet	Octobre	Juin
Taux de dividende	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,0 %
Volatilité attendue ⁽⁴⁾	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%
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 ⁽¹⁾	10 ans	7-10 ans ⁽¹⁾	10 ans	5-10 ans ⁽¹⁾	7-8 ans ⁽²⁾	7-8 ans ⁽²⁾	7-8 ans ⁽²⁾
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 31/12/09 ⁽³⁾	2,37	3,59	3,90	3,97	4,08	3,85	3,72	4,35
Nombre d'options restant à exercer au 31/12/10	475 792	224 479	280 092	421 426	6 327 787	2 120 000	19 446 000	1 548 000
Annulation					(6 322 671)		(20 000)	
Exercice	(2 275)						(555 000)	
Nombre d'options restant à exercer au 31/12/11	473 517	224 479	280 092	421 426	5 116	2 120 000	18 871 000	1 548 000
Prix d'exercice en euros au 31/12/11 ⁽³⁾	2,37	3,59	3,90	3,97	4,08	3,85	3,72	4,35

(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.

Le tableau ci-après récapitule l'ensemble des mouvements constatés sur les plans de stock-options :

	31/12/11		31/12/10		31/12/09	
	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)
Nombre d'options vivantes en début de période	30 843 576	3,82	33 125 626	3,80	37 208 093	4,01
Exercées	(557 275)	3,71	(649 146)	2,59	(4 267)	2,37
Annulées	(6 342 671)	4,08	(1 632 904)	3,75	(4 078 200)	5,79
Nombre d'options vivantes en fin de période	23 943 630	3,75	30 843 576	3,82	33 125 626	3,80
Nombre d'options exerçables en fin de période	23 943 630	3,75	30 843 576	3,82	31 547 626	3,76
Juste valeur unitaire moyenne pondérée des options attribuées au cours de l'exercice		3,75				

Charge comptabilisée au titre de l'ensemble des plans décrits ci-dessus

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
Charges liées aux plans de souscription et d'acquisition d'actions réglés en actions	0	(1)	(7)
Charges liées aux plans de souscription et d'acquisition d'actions réglés en espèces			2
Total	0	(1)	(5)

La dette relative aux plans réglés en espèces est négligeable au 31 décembre 2011 et 2010, alors qu'elle représentait 5,0 millions d'euros au 31 décembre 2009.

5.2.17. Bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR)**BSAAR 2006**

Havas SA a émis, le 1^{er} 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, 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 à étaler sur la période d'acquisition des droits, soit 0,7 million d'euros en 2010 et 1,3 million d'euros en 2009.

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 à compter du 1^{er} décembre 2010, date à laquelle ils sont cotés sur le marché d'Euronext Paris sous le code ISIN FR0010355644, et ce, jusqu'au 1^{er} décembre 2013. Un BSAAR donne 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. L'écart entre la valeur de l'option et le prix proposé représente une charge de personnel à étaler sur la période d'acquisition des droits, soit 0,3 million en 2011, 0,4 million d'euros en 2010 et 0,3 million d'euros en 2009.

Les BSAAR ne sont pas cessibles avant la date de leur admission aux négociations sur le marché d'Euronext Paris, prévue pour le 8 février 2012 ou tout autre date antérieure à la convenance de Havas SA. Ils pourront être exercés à tout moment à compter de cette date, et ce, jusqu'au 7^e anniversaire de leur date d'émission. Un BSAAR donne droit à souscrire ou acquérir une action nouvelle ou existante Havas SA.

Le tableau ci-dessous récapitule les caractéristiques et mouvements relatifs aux BSAAR :

	BSAAR	
	2008	2006
Date d'attribution		
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
Nombre de BSAAR attribués restant à exercer au 31/12/10	13 157 214	36 085 716
Rachats	(78 849)	
Nombre de BSAAR attribués restant à exercer au 31/12/11	13 078 365	36 085 716

5.2.18. Impôts différés**Principales composantes de la charge d'impôt**

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
Charge d'impôt exigible	38	28	25
Charge/(produit) d'impôt différé		8	9
Total charge d'impôt	38	36	34

Réconciliation entre charge d'impôt théorique et charge d'impôt réelle

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
Résultat des sociétés intégrées (hors MEE ⁽¹⁾)	165	151	131
Taux d'impôt théorique	36,10 %	34,43 %	34,43 %
Charge d'impôt théorique	60	52	45
Effet impôt des charges non déductibles et produits non imposables	6	7	2
Variation des impôts différés non reconnus	(27)	(26)	(15)
Effet des taux d'impôts différents	(1)	3	2
Charge d'impôt réelle	38	36	34

(1) MEE : sociétés consolidées par mise en équivalence.

Impôts différés par nature

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/11	31/12/10	31/12/09
Impôts différés actif	567	609	636
Déficits fiscaux reportables	480	512	558
Différences temporaires	87	97	78
• avantages post-emploi	14	16	11
• amortissements	12	24	21
• provisions et autres	61	57	46
Impôts différés passif	91	59	48
• amortissements déductibles des écarts d'acquisition	51	44	36
• OCEANE/OBSAAR		2	3
• autres	40	13	9
Impôts différés non reconnus	(396)	(472)	(512)
Impôts différés au bilan	80	78	76

Échéancier des déficits fiscaux reportables

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/11	31/12/10	31/12/09
N + 1	85	48	35
N + 2	32	45	37
N + 3	24	59	42
N + 4	28	65	51
N + 5	24	68	58
Au-delà	1 241	1 217	1 433
Total déficits reportables	1 434	1 502	1 656

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 396,4 millions d'euros (dont 347,2 millions d'euros en France et 4,9 millions d'euros en Allemagne) n'ont pas été constatés au 31 décembre 2011, comparés aux 471,5 millions d'euros (dont 388,3 millions d'euros en France, 7,6 millions d'euros aux États-Unis et 7,2 millions d'euros en Allemagne) n'ont pas été constatés au 31 décembre 2010, et 511,8 millions d'euros (dont 406,7 millions d'euros en France, 30,4 millions d'euros aux États-Unis et 6,7 millions d'euros en Allemagne) au 31 décembre 2009.

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 loi de finances rectificative pour 2011 en France réduit l'utilisation des reports déficitaires dans la limite d'un montant égal à 1 million d'euros majoré de 60% du bénéfice fiscal excédant ce seuil.

En 2011, l'activation de la totalité des reports déficitaires des filiales américaines du Groupe atténue l'effet des restrictions introduites par cette nouvelle loi.

5.2.19. Autres créditeurs

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/11	31/12/10	31/12/09
Avances et acomptes reçus sur commandes	106	116	103
Dettes sociales	95	153	140
Clients – avoirs à établir	99	100	77
Dettes fiscales	65	66	77
Autres dettes	717	612	568
Produits constatés d'avance	44	26	19
Total	1 126	1 073	984

5.2.20. Charges de personnel

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
Rémunérations et charges diverses	(1 002)	(960)	(883)
Charges liées aux plans de souscription / acquisition d'actions		(1)	(5)
Total	(1 002)	(961)	(888)

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 300 euros bruts a été versée aux salariés des entités françaises.

L'intérêt sur la dette actuarielle s'élevait à – 1,8 million d'euros en 2010 et – 1,9 million d'euros en 2009. Ces montants sont reclassés en "Autres charges et produits financiers", au même titre que la charge de – 1,8 million d'euros en 2011.

5.2.21. Autres charges et produits d'exploitation

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
Charges	(441)	(409)	(383)
Dotations aux amortissements	(37)	(36)	(36)
Autres charges	(404)	(373)	(347)
Produits	17	16	12
Autres produits	17	16	12
Total	(424)	(393)	(371)

5.2.22. Autres charges et produits opérationnels

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
Autres charges opérationnelles	(31)	(20)	(31)
Dépréciation des écarts d'acquisition	(3)	(3)	(3)
Frais d'acquisition de titres		(1)	
Locaux	(4)	(3)	(3)
Restructuration et risques commerciaux	(24)	(13)	(25)
Autres produits opérationnels	8	0	1
Révision des compléments de prix d'acquisition	6		
Reprise de provisions pour risques	2		
Plus et moins-values sur cessions d'immobilisations			1
Total	(23)	(20)	(30)

En 2011, dans un contexte de crise économique et financière prolongée, les coûts de restructuration et risques commerciaux inhabituels s'élevaient à – 23,6 millions d'euros dont – 18,2 millions d'euros sont liés à la poursuite des efforts de rationalisation des structures et à la solution de certains litiges anciens. Les écarts d'acquisition ont été dépréciés de – 3,0 millions d'euros, un WACC de 7,5 % étant applicable aux UGT concernées. Par ailleurs, l'installation au nouveau siège du Groupe Havas à Puteaux a occasionné un coût de – 3,9 millions d'euros.

Les autres produits opérationnels incluent 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 sur la base d'un WACC de 7,1 % applicable aux UGT concernées.

En 2009, afin de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante du Groupe, les coûts significatifs et non récurrents

résultant d'une réduction d'activité inhabituelle ont été imputés en "Autres charges opérationnelles". Il s'agissait notamment des coûts générés par l'adaptation de la structure du Groupe à un nouvel environnement économique particulièrement difficile. Par ailleurs, Havas avait également déprécié des écarts d'acquisition pour un montant total de – 3,0 millions d'euros. Cette dépréciation avait été évaluée sur la base d'un WACC de 8,15 % applicable aux UGT dépréciées.

5.2.23. 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.

2011

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France et Grande-Bretagne)	Grande-Bretagne	Amérique du Nord	Autres	Éliminations	Total
Rubriques du compte de résultat							
Revenu							
Revenu externe	344	341	183	521	258	(2)	1 645
Revenu intrasecteur	4					(4)	0
Total revenu	348	341	183	521	258	(6)	1 645
Résultat opérationnel courant							
Autres charges et produits opérationnels	(7)	(9)		(2)	(5)		(23)
Quote-part résultat MEE			1				1
Dotations aux amortissements	(8)	(10)	(3)	(12)	(4)		(37)
Rubriques du bilan							
Actif							
Écarts d'acquisition	268	532	173	434	152		1 559
Immobilisations incorporelles et corporelles	180	35	9	31	14	0	269
Titres mis en équivalence			2	1			3
Autres actifs opérationnels	513	790	163	330	430	(117)	2 109
Passif							
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	34	8	5	2	41	(1)	89
Provisions pour retraite	34	6	3		2		45
Autres passifs opérationnels	860	727	235	518	416	(116)	2 640
Investissements							
Immobilisations incorporelles et corporelles ⁽¹⁾	170	15	1	10	6		202

(1) Le tableau des flux de trésorerie présente un montant net d'investissements de 200 millions d'euros. La différence de 2 millions d'euros correspond à la dette sur immobilisations à décaisser sur 2012.

2010

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France et Grande-Bretagne)	Grande-Bretagne	Amérique du Nord	Autres	Éliminations	Total
Rubriques du compte de résultat							
Revenu							
Revenu externe	324	339	176	508	210	1	1 558
Revenu intrasecteur	4		1			(5)	0
Total revenu	328	339	177	508	210	(4)	1 558
Résultat opérationnel courant							
Autres charges et produits opérationnels	(10)	(6)	(2)	(1)	(1)		(20)
Dotations aux amortissements	(7)	(9)	(3)	(13)	(4)		(36)
Rubriques du bilan							
Actif							
Écarts d'acquisition	269	536	164	419	106		1 494
Immobilisations incorporelles et corporelles	18	31	11	33	10	0	103
Titres mis en équivalence			2				2
Autres actifs opérationnels	517	817	131	281	360	(112)	1 994
Passif							
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	40	19	7	2	7	(1)	74
Provisions pour retraite	34	7	10		2		53
Autres passifs opérationnels	820	769	207	453	377	(111)	2 515
Investissements							
Immobilisations incorporelles et corporelles ⁽¹⁾	4	10	4	9	4		31

(1) Le tableau des flux de trésorerie présente un montant net d'investissements de 32 millions d'euros. La différence de 1 million d'euros correspond à la dette sur immobilisations de 2009 décaissée en 2010.

2009

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France et Grande-Bretagne)	Grande- Bretagne	Amérique du Nord	Autres	Éliminations	Total
Rubriques du compte de résultat							
Revenu							
Revenu externe	323	340	165	457	158	(2)	1 441
Revenu intrasecteur	4				2	(6)	0
Total revenu	327	340	165	457	160	(8)	1 441
Résultat opérationnel courant							
Autres charges et produits opérationnels	(9)	(11)	(1)	(7)	(2)		(30)
Quote-part résultat MEE			1				1
Dotations aux amortissements	(8)	(9)	(3)	(13)	(4)		(37)
Rubriques du bilan							
Actif							
Écarts d'acquisition	218	590	145	387	76		1 416
Immobilisations incorporelles et corporelles	22	30	10	34	9	0	105
Titres mis en équivalence			2				2
Autres actifs opérationnels	517	687	111	277	217	(98)	1 711
Passif							
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	12	18	11	13	6		60
Provisions pour retraite	28	6	3		2		39
Autres passifs opérationnels	844	657	174	449	222	(98)	2 248
Investissements							
Immobilisations incorporelles et corporelles ⁽¹⁾	4	9	2	8	2		25

(1) Le tableau des flux de trésorerie présente un montant net d'investissements de 24 millions d'euros. La différence de 1 million d'euros correspond à la dette sur immobilisations non encore décaissée au 31 décembre 2009.

5.2.24. Résultat financier

Le résultat financier des exercices 2009, 2010 et 2011 se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
Produits de trésorerie	16	9	8
Coût de l'endettement	(42)	(37)	(26)
• Emprunt obligataire	(18)	(15)	(2)
• OBSAAR	(15)	(15)	(16)
• Autres	(9)	(7)	(8)
Autres charges et produits financiers	(5)	(5)	(3)
Intérêt sur la dette actuarielle	(2)	(2)	(2)
Pertes et gains de change	(1)	(1)	
Ajustement de l'actualisation des provisions pour restructuration	(1)	(1)	(1)
Autres	(1)	(1)	
Résultat financier	(31)	(33)	(21)

L'intérêt sur la dette actuarielle s'élevait à – 1,8 million d'euros en 2010 et – 1,9 million d'euros en 2009. Ces éléments étaient présentés auparavant en "Charges de personnel" et ont été retraités en conséquence dans les comptes publiés en 2011.

5.2.25. Résultats par action

	2011	2010	2009
Résultat net, part du Groupe en millions d'euros	120	110	92
Nombre d'actions moyen en circulation en milliers	431 003	430 325	429 870
Résultat net, part du Groupe, par action de base en euro	0,28	0,26	0,21
Impact des instruments dilutifs			
Options en milliers	143	202	
Plan de stock-options de mars 2003	143	202	
Résultat net ajusté de l'impact des instruments dilutifs, part du Groupe en millions d'euros	120	110	92
Nombre d'actions dilué en milliers	431 146	430 527	429 870
Résultat net, part du Groupe, dilué par action en euro	0,28	0,26	0,21

Le nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions non exercées s'élève à 73 107 711, 80 086 506 et 84 269 673 options, respectivement, aux 31 décembre 2011, 2010 et 2009.

Aucun instrument dilutif n'a présenté de cours d'exercice inférieur au cours moyen de marché des actions ordinaires pendant l'exercice 2009. De ce fait, le bénéfice par action de base était identique au bénéfice par action dilué.

Seuls 143 436 et 202 471 équivalents actions ont été pris en compte dans le résultat net dilué par action, respectivement aux 31 décembre 2011 et 2010, dans la mesure où les options et bons de souscription restants sont hors de la monnaie.

Havas n'a pas relevé de transactions significatives sur ses titres après la clôture des comptes.

5.2.26. Informations relatives aux parties liées

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des opérations réalisées en 2009, 2010 et 2011 avec les parties liées :

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
Créances d'exploitation	4,0	0,6	0,5
<i>dont Rodés</i>	2,7	0,2	0,2
<i>dont Bolloré</i>	1,3	0,4	0,3
Dettes d'exploitation ⁽¹⁾	3,0	3,3	3,8
<i>dont Rodés</i>	2,4	3,1	3,6
<i>dont Bolloré</i>	0,5	0,2	0,2
<i>Autres</i>	0,1		
Produits d'exploitation	7,7	2,6	1,0
<i>dont Rodés</i>	0,5		
<i>dont Bolloré</i>	7,2	2,6	1,0
Charges d'exploitation	(15,7)	(12,9)	(5,2)
<i>dont Rodés</i>	(13,1)	(11,8)	(5,1)
<i>dont Bolloré</i>	(2,3)	(1,1)	(0,1)
<i>Autres</i>	(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 0,5 million d'euros au 31 décembre 2011, 9,9 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 7,5 millions d'euros au 31 décembre 2009.

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 13,1 millions d'euros, 11,8 millions d'euros et 5,1 millions d'euros, respectivement en 2011, 2010 et 2009, et, d'autre part, des produits d'exploitation d'environ 0,5 million en 2011.

Au 31 décembre 2011, le montant total des loyers futurs au titre de la location des bureaux précitée s'élève à 2,6 million d'euros, la fin du bail étant prévue en 2015.

Par ailleurs, lors du Conseil d'Administration du 8 mars 2011, Monsieur Fernando Rodés Vilà a présenté sa démission de Directeur Général et de son mandat au Conseil d'Administration. Il a fait part de son souhait de donner une nouvelle orientation à ses activités entrepreneuriales personnelles et familiales tout en restant étroitement associé au développement du Groupe dans la zone Ibérique et Amérique Latine.

Son rôle étant déterminant dans les activités média, le Groupe Havas a souhaité poursuivre cette collaboration. Dans cette perspective, un contrat de prestations de services à exécution successive entre la société Havas Management España et Monsieur Fernando Rodés Vilà a été signé le 28 juillet 2011 pour une durée de cinq ans qui a pris effet le 31 août 2011. Afin de maintenir et de développer les activités du Groupe Havas, notamment dans la zone Ibérique et Amérique Latine, cet accord prévoit des honoraires mensuels non garantis de 166 667 euros ainsi qu'un intéressement à hauteur de 12,5 % de l'accroissement de valeur sur cinq ans de l'activité média dans ces mêmes zones avec un plafond à 24 millions d'euros moins 12,5 % des dividendes versés à Havas par la société holding de contrôle de ces zones. Havas Management España est en droit de résilier ce contrat de prestations de services en cas de non-respect de ses obligations par Monsieur Fernando Rodés Vilà.

Parallèlement, une clause de non-concurrence a été signée pour une durée de trois ans, prévoyant une indemnisation annuelle de 666 666 euros.

Certaines filiales du Groupe Havas ont rendu des prestations opérationnelles à des sociétés du Groupe Bolloré, représentant, d'une part, des charges d'exploitation d'environ 2,3 millions d'euros, 1,1 million d'euros, et 0,1 million d'euros, respectivement en 2011, 2010 et 2009, et, d'autre part, des produits d'exploitation d'environ 7,2 millions d'euros, 2,6 millions d'euros et 1,0 million d'euros, respectivement en 2011, 2010 et 2009.

Toutes ces opérations ont été réalisées en valeur de marché.

Rémunérations des mandataires sociaux

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
Rémunération brute comprenant les avantages en nature	7	6	5
Paievements en actions			1
Total charges de l'exercice	7	6	6
Engagements de retraite et avantages similaires cumulés en fin d'exercice	2	2	2
Nombre d'options	13 972 245	11 938 926	12 143 926
dont BSAAR 2006	6 006 717	4 477 307	4 582 307
dont BSAAR 2008	4 338 235	3 014 705	3 114 705
Attributions au cours de l'exercice ou BSAAR acquis	0	0	0

5.2.27. Obligations contractuelles et engagements hors bilan

Le Groupe n'a pas pris d'engagements significatifs au cours de l'exercice 2011.

Garanties, cautions, sûretés réelles

Au 31 décembre 2011, Havas n'a consenti aucune sûreté réelle.

Ventilation par échéance des obligations contractuelles au 31 décembre 2011

(en millions d'euros)	Total 31/12/09	Total 31/12/10	Total 31/12/11	2012	2013	2014	2015	2016	Après 2016
Comptabilisées									
Emprunts obligataires et OBSAAR	720	720	626	89	121	382	34		
Emprunts auprès des établissements de crédit	22	25	34	34					
Autres dettes financières (hors coupon et juste valeur de swaps)	43	37	52	52					
Plans de stock-options ⁽¹⁾	5	0	0						
Compléments de prix ("Earn-out") ⁽²⁾	21	29	15	4	4	5	1	1	
Rachat de minoritaires ("Buy-out") ⁽³⁾	40	45	73	18	5	3	8	6	33
Non comptabilisées									
Contrats de location simple ⁽⁸⁾	243	220	224	67	47	40	25	16	29
Indemnités au titre des clauses de conscience ⁽⁹⁾	16	10	11	11					
Total	1 110	1 086	1 035	275	177	430	68	23	62

NB : Les engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi sont détaillés dans la note 5.2.15.

Ventilation par échéance des autres engagements hors-bilan au 31 décembre 2011

<i>(en millions d'euros)</i>	Total 31/12/09	Total 31/12/10	Total 31/12/11	2012	2013	2014	2015	2016	Après 2016 ou indéterminée
Engagements donnés sur opérations de périmètre									
Garanties de passif ⁽⁷⁾	50	18	0						
Rachat de majoritaire ⁽¹⁰⁾		7	15				11		4
Total	50	25	15	0	0	0	11	0	4
Engagements donnés sur activités opérationnelles									
Garanties sur achat d'espace publicitaire ⁽⁴⁾	7	13	11	10	1				
Autres engagements ⁽⁵⁾	16	14	29	2	8	1			18
Total	23	27	40	12	9	1	0	0	18
Engagements reçus sur activités de financement									
Lignes de crédit confirmées non tirées ⁽⁶⁾	258	339	446	70	100			276	
Total	258	339	446	70	100	0	0	276	0

- (1) Comme indiqué en note 5.1.4.28, le Groupe a mis en place des plans d'options destinés aux salariés de certaines filiales du Groupe. Au terme du plan, le Groupe s'engage à racheter les actions des filiales émises lors de la levée des options par les salariés.
- (2) 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 5.2.12).
- (3) 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 2012 sont présentés en "2012".
- (4) Dans certains pays, il arrive que des achats d'espaces publicitaires soient couverts par des garanties octroyées par Havas.
- (5) 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 20,4 millions d'euros. Au 31 décembre 2011, une provision à ce titre est comptabilisée au bilan pour 2,6 millions d'euros, comparés à 9,8 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 3,0 millions d'euros au 31 décembre 2009.
- Par ailleurs, Havas se porte garant de la bonne exécution de certaines opérations d'exploitation engagées par ses filiales pour un montant total de 11,3 millions d'euros au 31 décembre 2011. Les engagements au titre de garantie sur l'utilisation des systèmes de règlements électroniques bancaires au Royaume-Uni ne constituent pas une garantie financière octroyée par Havas aux banques. Il s'agit des lettres de confort au bénéfice des filiales de Havas. Les montants publiés en 2010 et 2009, respectivement, 86,3 millions d'euros et 83,7 millions d'euros, ne sont pas repris dans le tableau ci-dessus.
- (6) Au 31 décembre 2011, le total des lignes de crédit confirmées non tirées reçues des établissements de crédit s'élève à 446,4 millions d'euros, dont 376,0 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 186,2 millions d'euros qui n'est pas inclus dans le tableau ci-dessus.
- (7) Dans le cadre des cessions réalisées par le Groupe en 2004, des garanties de passif avaient 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.
- (8) Le montant des engagements liés aux contrats de location simple correspond aux loyers à payer sur la durée du bail.
- (9) 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'actionariat de MEDIA PLANNING GROUP SA, lesquelles demeurent valides pour six 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 11,3 millions d'euros.
- (10) 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 14,5 millions d'euros et 7,4 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2011 et 2010.
- (11) Indemnités de départ (cf. note 18.4 "Accord pouvant entraîner un changement de contrôle").
- 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 cinquantaine de cadres et s'élèveraient à un montant global de 20,9 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.

5.2.28. Instruments financiers

Le tableau ci-dessous présente une comparaison, par catégorie, des valeurs comptables et justes valeurs de tous les instruments financiers du Groupe :

Instruments financiers (en millions d'euros)	2011		2010		2009	
	Valeur nette comptable	Valeur de marché	Valeur nette comptable	Valeur de marché	Valeur nette comptable	Valeur de marché
Actifs financiers						
Trésorerie et équivalents de trésorerie	780	780	961	961	913	913
Clients ⁽¹⁾	1 517	1 517	1 415	1 415	1 229	1 229
Autres débiteurs ⁽¹⁾	557	557	542	542	452	452
Autres actifs financiers courants ⁽¹⁾	19	19	17	17	14	14
Actifs financiers disponibles à la vente ⁽²⁾	7	7	9	9	10	10
Autres actifs financiers non courants	9	9	11	11	13	13
Passifs financiers						
Découvert bancaire	6	6	7	7	18	18
Dettes fournisseurs ⁽¹⁾	1 478	1 478	1 402	1 402	1 214	1 214
Autres créditeurs ⁽¹⁾	1 126	1 126	1 073	1 073	984	984
Autres passifs courants ⁽¹⁾	5	5	8	8	14	14
Emprunts et dettes financières (- 1 an)	186	186	170	170	83	83
Emprunts et dettes financières long terme ⁽³⁾	537	537	623	623	704	704
Autres passifs non courants	2	2	3	3	2	2

(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.

Havas n'a pas relevé d'actifs transférés sans transfert intégral des risques au 31 décembre 2011.

5.2.29. 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. Le Groupe en gère actuellement deux :

- un swap de taux dans le cadre de l'émission d'OBSAAR pour un montant initial de 270 millions d'euros en décembre 2006 rendant la dette d'un taux variable à un taux fixe synthétique de 3,803 % sur la durée de l'OBSAAR, ce montant étant réduit à 180 millions d'euros suite à l'amortissement de l'OBSAAR ;
- un autre dans le cadre de l'émission de l'emprunt obligataire de 350 millions d'euros en 2009 rendant la dette d'un taux fixe à un taux variable indexé sur l'Euribor 3 mois + 3,433 %, pour une durée de trois ans.

Le tableau ci-dessous récapitule les swaps de taux d'intérêt :

Instruments financiers	Montant notionnel (en millions d'euros)	Valeur de marché (en millions d'euros)	Echéance
31/12/11			
Swaps de taux d'intérêt			
EUR	180	(7)	2012-2013
EUR	350	3	2012
Total		(4)	
31/12/10			
Swaps de taux d'intérêt			
EUR	270	(12)	2011-2013
EUR	350	5	2012
Total		(7)	
31/12/09			
Swaps de taux d'intérêt			
EUR	270	(14)	2011-2013
EUR	350		2012
Total		(14)	

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 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.

Au 31 décembre 2011, l'exposition nette au risque de taux par échéance se présente comme suit :

Valeurs contractuelles (en millions d'euros)	Total au 31/12/11	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
Taux fixe				
Emprunt obligataire 2009	350		350	
Passif (actif) net à taux fixe avant couverture	350	0	350	0
Effet du swap sur l'emprunt obligataire	(350)		(350)	
Effet du swap sur l'OBSAAR 2006	180	90	90	
Passif (actif) net à taux fixe après couverture	180	90	90	0
Taux variable				
OBSAAR 2006	180	90	90	
OBSAAR 2008	100		100	
Billets de trésorerie	50	50		
Emprunts bancaires	34	34		
Découverts bancaires	6	6		
Autres passifs financiers	2	2		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(780)	(780)		
Passif (actif) net à taux variable avant couverture	(408)	(598)	190	0
Effet du swap sur l'emprunt obligataire	350		350	
Effet du swap sur l'OBSAAR 2006	(180)	(90)	(90)	
Passif (actif) net à taux variable après couverture	(238)	(688)	450	0

Les avoirs nets à taux variable, en valeur contractuelle, après gestion s'élèvent à 238 millions d'euros. Une variation de 100 points de base aurait un impact de 2,4 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 6,9 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 2011, le Groupe dispose d'une part de 780,5 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie. Ce poste est composé de disponibilités (soldes créditeurs de banques) pour 550,2 millions d'euros et de placements inférieurs à trois mois pour 230,3 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 186,2 millions d'euros, des lignes de crédit confirmées à court et moyen terme pour un montant total de 446,4 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 50,0 millions d'euros ont été utilisés au 31 décembre 2011.

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 l'ordre de 197,0 millions d'euros en valeur contractuelle. Havas ne présente pas de risque de liquidité.

La dette financière à plus d'un an au bilan du 31 décembre 2011 s'élève à 602,6 millions d'euros. Elle est constituée notamment d'OBSAAR soumis à des ratios financiers tels que définis dans la note 5.2.13.3. Au 31 décembre 2011, la totalité de ces ratios était respectée.

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.

Suite à l'émission d'un emprunt obligataire de 350 millions d'euros en 2009 à échéance le 4 novembre 2014, la maturité de la dette financière brute reste supérieure à deux ans.

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 2011, le revenu est réalisé à hauteur de 38,8 % dans la devise euro, 30,5 % dans la devise dollar US et 10,7 % dans la devise livre sterling, tandis que le résultat opérationnel courant est réalisé à hauteur de 31,6 % dans la devise euro, 34,4 % dans la devise dollar US et 9,3 % 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 avant impôt	
	Hausse de 1 %	Baisse de 1 %	Hausse de 1 %	Baisse de 1 %	Hausse de 1 %	Baisse de 1 %
Dollar US	5	(5)	1	(1)	4	(4)
Livre sterling	2	(2)	0	0	1	(1)

En 2011, l'euro s'est déprécié par rapport au dollar US et la livre sterling. Ces devises impactent positivement les écarts de conversion sur les capitaux propres consolidés, part du Groupe, de 16,4 millions d'euros et 3,9 millions d'euros, respectivement.

À l'inverse, l'euro s'est apprécié face au real brésilien, au peso mexicain et zloty polonais. Ces devises impactent négativement les écarts de conversion de -2,1 millions d'euros, -2,8 millions d'euros et -3,0 millions d'euros, respectivement.

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 et est donc libellé 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 "plain vanilla" ("change à terme"). Ils sont gérés au niveau de la trésorerie centrale en priorité ou au niveau des trésoreries centralisées dans les principaux pays.

Le tableau ci-après récapitule les contrats de couverture de change en cours au 31 décembre 2011, 2010 et 2009, tant en ce qui concerne les couvertures d'actifs et de passifs que celles de flux futurs :

31 décembre 2011

Devise vendue	Devise achetée	Montant nominal de la devise vendue (monnaie locale en millions)	Montant nominal de la devise achetée (monnaie locale en millions)	Juste valeur (en millions d'euros)	Échéance
ILS	EUR	3,6	0,8	(0,0)	2013
ILS	EUR	0,4	0,1	(0,0)	2012
EUR	USD	193,3	250,1	3,1	2012
AUD	EUR	13,0	10,2	(0,5)	2012
CAD	EUR	2,4	1,8	(0,0)	2013
CAD	EUR	4,5	3,4	(0,1)	2012
PLN	EUR	3,0	0,7	0,1	2012
PLN	GBP	0,9	0,2	0,0	2012
GBP	USD	1,2	1,9	0,1	2012
GBP	EUR	1,3	1,5	(0,0)	2012
GBP	CAD	0,0	0,1	0,0	2012
GBP	MXN	0,0	0,5	(0,0)	2012
GBP	CZK	0,0	1,0	(0,0)	2012
GBP	HUF	0,0	5,7	(0,0)	2012
GBP	AED	0,1	0,7	0,0	2012
GBP	JPY	0,2	20,1	0,0	2012
GBP	ZAR	0,1	1,5	(0,0)	2012
GBP	AUD	0,2	0,3	0,0	2012
CHF	EUR	0,0	0,0	(0,0)	2012
EUR	GBP	0,2	0,1	0,0	2012
EUR	CHF	0,2	0,2	0,0	2012
EUR	HUF	0,0	11,5	(0,0)	2012
EUR	NOK	0,4	2,8	0,0	2012
EUR	PLN	1,0	4,3	(0,1)	2012
EUR	SEK	0,1	1,0	0,0	2012
USD	HRK	0,2	1,2	(0,0)	2012
USD	KZT	0,0	1,0	(0,0)	2012
USD	RUB	0,2	7,5	(0,0)	2012
USD	TRY	0,8	1,9	(0,0)	2012
TRY	USD	1,0	0,4	(0,0)	2012
USD	ZAR	0,5	5,2	0,0	2012

31 décembre 2010

Devise vendue	Devise achetée	Montant nominal de la devise vendue (monnaie locale en millions)	Montant nominal de la devise achetée (monnaie locale en millions)	Juste valeur (en millions d'euros)	Échéances
EUR	USD	112,3	150,0	(1,7)	2011
EUR	GBP	25,2	21,7	(0,4)	2011
GBP	EUR	15,6	18,1	0,3	2011
CAD	EUR	4,8	3,6	0,2	2011
RUB	EUR	4,5	0,1	0,0	2011
ILS	EUR	3,2	0,7	(0,1)	2011
ZAR	USD	1,0	0,1	(0,0)	2011
USD	ZAR	0,7	4,5	0,0	2011
EUR	PLN	0,3	1,2	0,0	2011
EUR	CZK	0,3	6,3	0,0	2011
EUR	SEK	0,3	2,3	0,0	2011
EUR	CHF	0,2	0,3	0,0	2011
EUR	DKK	0,1	0,9	(0,0)	2011
CHF	EUR	0,1	0,1	(0,0)	2011
USD	ILS	0,1	0,2	0,0	2011
USD	EGP	0,1	0,3	(0,0)	2011

31 décembre 2009

Devise vendue	Devise achetée	Montant nominal de la devise vendue (monnaie locale en millions)	Montant nominal de la devise achetée (monnaie locale en millions)	Juste valeur (en millions d'euros)	Échéances
EUR	USD	86,8	125,0	(0,0)	2010
EUR	GBP	25,9	23,0	0,1	2010
GBP	EUR	19,3	21,7	(0,3)	2010
CAD	EUR	4,8	3,2	(0,1)	2010
ILS	EUR	3,2	0,6	0,0	2011
ZAR	EUR	2,0	0,2	(0,0)	2010
CAD	GBP	1,1	0,6	(0,0)	2010

Les pertes et gains relatifs aux instruments destinés à la couverture d'actifs et de passifs sont enregistrés au compte de 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.

Le tableau suivant présente la ventilation de l'actif net par principales devises au 31 décembre 2011 :

(en millions d'euros)	Total	Euro	Dollar US	Livre Sterling	Autres
Actifs	4 861	2 937	744	358	822
Passifs	3 555	2 240	495	224	596
Actif net avant gestion	1 306	697	249	134	226
Swaps de taux de change	0	(177)	193	(3)	(13)
Actif net après gestion	1 306	520	442	131	213

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)	2011	2010	2009
Dette financière – (Trésorerie) nette	37	(87)	(48)
Capitaux propres consolidés	1 306	1 203	1 087
Ratio sur Dette financière – (Trésorerie) nette / Capitaux propres consolidés	2,8 %	- 7,2 %	- 4,4 %

Havas SA n'a pas conclu de contrat de liquidité ayant pour objectif d'animer le marché des actions propres.

5.2.30. Risques et litiges

Litiges avec d'anciens dirigeants ou collaborateurs

1. Alain de Pouzilhac

Différentes instances sont en cours entre le Groupe et M. Alain de Pouzilhac. Elles ont principalement pour objet :

- la procédure relative à l'annulation des accords conclus entre la Société et M. de Pouzilhac : à la suite du pourvoi formé par Havas, la Cour de cassation a, par arrêt du 1^{er} mars 2011, cassé l'arrêt rendu par la Cour d'appel de Paris en date du 14 janvier 2010. La procédure est actuellement pendante devant la Cour d'appel de Paris, cour de renvoi ;
- la procédure relative à la remise en cause de l'éligibilité de M. de Pouzilhac à la retraite sur-complémentaire mise en place au bénéfice de certains dirigeants de la société Eurocom. Cette procédure a été portée par Havas devant la Cour d'appel de Paris, qui a déclaré l'appel irrecevable.

L'issue de l'ensemble de ces procédures est sans impact sur les comptes consolidés du Groupe Havas.

2. Alain Cayzac a mis fin à son contrat de travail, considérant que les conditions d'exercice de sa clause de conscience étaient remplies.

Havas SA a estimé, pour sa part, qu'il s'agissait d'une démission et ne lui a pas versé les indemnités réclamées. Alain Cayzac a saisi le Conseil des prud'hommes de Nanterre.

Compte tenu des procédures pénales en cours et des votes défavorables des actionnaires sur ses rémunérations 2005, le Conseil des prud'hommes, puis la Cour d'appel de Versailles ont décidé qu'il y avait lieu de surseoir à statuer. Alain Cayzac ayant sollicité la révocation du sursis à statuer, la juridiction prud'homale devra se prononcer courant avril 2012 sur ladite demande de révocation ainsi que sur le fond du dossier.

Le total des indemnités, dommages et intérêts et charges sociales dont le paiement est réclamé à Havas SA pourrait s'élever à un montant de 2,5 millions d'euros. Après avis de ses conseils au titre de ces affaires, Havas SA a constitué des provisions pour litiges qu'elle juge raisonnables.

Enfin le Groupe Havas a porté plainte en 2007 auprès du Procureur de la République de Nanterre afin de dénoncer des faits susceptibles de recevoir une qualification pénale. La Société considère que ces plaintes ne sont pas susceptibles d'entraîner des conséquences financières défavorables pour le Groupe Havas.

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 pouvant résulter de ces procédures font l'objet de provisions dans la mesure où elles sont probables et quantifiables. Les montants provisionnés ont fait l'objet d'une appréciation du risque au cas par cas.

Il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est 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, plus le versement 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.

À fin 2011, les tribunaux administratifs n'ont toujours pas rendu de jugement.

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 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.

À fin 2011, le tribunal administratif n'a pas encore rendu de jugement.

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 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 645 milliers d'euros a été constituée dans les comptes de Havas SA.

Risque Dentsu

Suite à l'annulation de la sentence arbitrale de 2000 qui avait rejeté la demande de la société Dentsu visant au remboursement du prix de la cession de la société belge Eurocom International Brussels par Havas, Dentsu a introduit une nouvelle procédure arbitrale au mois de juin 2011. Le tribunal arbitral belge devrait rendre sa décision courant 2012.

5.2.31. Périmètre de consolidation au 31 décembre 2011

	% Groupe	% Contrôle		% Groupe	% Contrôle
EUROPE			MEDIA CONTACT, S.A.	100	100
ALLEMAGNE			METRICS IN MARKETING, S.A.	100	100
EURO RSCG GMBH	100	100	ARCHIBALD INGALL STRETTON, S.L.	100	100
EURO RSCG ABC GMBH	100	100	UNCOMMON HOLDING SPAIN, S.A.	100	100
EURO RSCG ABC AGENTUR FUR KOMMUNIKATION HAMBURG GMBH	76	76	ARENA COMMUNICATIONS NETWORK, S.L.	80	80
EURO RSCG 4D GMBH	79	79	MEDIA PLANNING LEVANTE, S.L.	85	85
EURO RSCG LIFE GMBH	100	100	HAVAS SPORTS, S.A.	100	100
EURO RSCG MUNCHEN GMBH	100	100	PROXIMIA HAVAS, S.L.	100	100
FUEL COMMUNICATIONS GMBH	100	100	LATTITUD MEDIA, S.L.	100	100
EURO RSCG PARTNERS GMBH	100	100	IGLUE MEDIA, S.L.	100	100
MPG SOLUTIONS GMBH	100	100	WONDERLAND HAVAS, S.L.	100	100
WERBEKRAFT KUNDENEINKAUF GMBH	100	100	HAVAS MEDIA, S.L.	100	100
WERBEKRAFT BERATUNG GMBH	100	100	MC MOBILE, S.L.	80	80
MEDIA CONTACTS DEUTSCHLAND GMBH	100	100	HAVAS MANAGEMENT ESPANA, S.L.	100	100
MPG MEDIA PLANNING GROUP GMBH	100	100	FINLANDE		
NET WORKS AGENTUR FUER PLAKATSERVICE GMBH	100	100	EURO RSCG OY	100	100
HAVAS HOLDING DEUTSCHLAND GMBH	100	100	FRANCE		
AUTRICHE			HAVAS (société consolidante)	100	100
EURO RSCG VIENNA GMBH	92	92	INTERCORPORATE SNC	99	100
FUEL AUSTRIA WERBEAGENTUR GMBH	100	100	MARTINE FLINOIS & ASSOCIÉS (MFA)	71	71
MEDIA PLANNING GROUP GMBH	100	100	LEG	100	100
BELGIQUE			H	100	100
EURO RSCG BRUSSELS S.A.	100	100	H4B ALL BLACKS	100	100
PROVIDENCE	100	100	146 & CIE	100	100
THE RETAIL CREATIVE COMPANY S.A.	100	100	THE HOURS PUBLISHING	100	100
HAVAS MEDIA BELGIUM S.A.	100	100	THE HOURS FRANCE	100	100
GR.PO.S.A.	100	100	HAVAS EVENT	88	100
HR GARDENS S.A.	98	100	AFFIPERF	100	100
DANEMARK			ABSOLUT REALITY	95	95
EURO RSCG COPENHAGEN A/S	100	100	EURO RSCG C&O	99	99
MEDIA PLANNING DENMARK AS	100	100	BETC EURO RSCG	100	100
ESPAGNE			EURO RSCG LIFE	100	100
EURO RSCG ESPANA, S.A.	100	100	EURO RSCG INCENTIVE	100	100
EVENTO ORIGINAL DE COMUNICACION, S.A.	100	100	HPS	100	100
ASCI DIRECT, S.A.	90	90	EURO RSCG 4D	100	100
ARNOLD4D, S.L.	100	100	EURO RSCG 360	100	100
HAVAS DESIGN PLUS	100	100	HERCULE	100	100
DIFUSION Y AUDENCIAS, S.A.	100	100	LNE	100	100
L-11, S.L.	100	100	W&CIE	59	59
EURO RSCG LIFE, S.A.	100	100	EURO RSCG RH	98	100
MEDEA MEDICAL EDUCATION AGENCY, S.L.	100	100	W ONE	59	100
EURO RSCG ARQUITECTURA Y DISEÑO, S.L.	90	90	EURO RSCG RUSSIA HOLDINGS S.A.S	100	100
ARENA MEDIA COMMUNICATION ESPANA, S.A.	80	100	RUSSIA COMMUNICATION	51	51
MEDIA PLANNING GROUP, S.A.	100	100	HAVAS 04	100	100
MEDIA ADVISORS, S.A.	80	100	HAVAS 05	100	100
			HAVAS 06	100	100
			HAVAS 08	100	100

	% Groupe	% Contrôle		% Groupe	% Contrôle
UMT	100	100	EURO RSCG 4D B.V.	100	100
HAVAS SPORTS ENTERTAINMENT	100	100	EURO RSCG BIKKER B.V.	100	100
L'ÉVÉNEMENTIEL FRANCE	99	99	ARNOLD WORLDWIDE PARTNERS AMSTERDAM B.V.	100	100
HAVAS ÉDITION	100	100	MPG NEDERLAND B.V.	100	100
HAVAS MEDIA FRANCE	100	100	HS&E NEDERLAND B.V.	100	100
HAVAS DIGITAL MEDIA	100	100	MEDIA CONTACTS NEDERLAND B.V.	100	100
EUROMEDIA	100	100	POLOGNE		
HAVAS PRODUCTIONS	100	100	EURO RSCG WARSAW Sp. zo.o	100	100
UPSIDE TV	100	100	EURO RSCG 4D Sp. zo.o	100	100
H2O PRODUCTIONS	51	51	EURO RSCG MARKETING HOUSE Sp. zo.o	100	100
HA PÔLE RESSOURCES HUMAINES	93	93	EURO RSCG SENSORS Sp. zo.o	100	100
HAVAS FINANCES SERVICES (HFS)	100	100	EURO RSCG 4D DIGITAL Sp. zo.o	100	100
HAVAS 10	58	58	HHP Sp. zo.o	100	100
OPCI DE LA SEINE ET DE L'OURCQ	100	100	MPG Sp. zo.o	100	100
HAVAS IMMOBILIER	100	100	MEDIA CONTACTS Sp. zo.o	100	100
HAVAS PARTICIPATIONS	100	100	ARENA POLAND	80	100
FINANCIÈRE DE LONGCHAMP	100	100	PORTUGAL		
LONGCHAMP PARTICIPATIONS	100	100	EURO RSCG LISBOA PUBLICIDADE, LDA	100	100
RITA	100	100	EURO RSCG II DESIGN, LDA	89	89
HAVAS IT	100	100	FUEL COMUNICACAO, LDA	51	51
GRÈCE			MPG – PUBLICIDADE, SA	100	100
EURO RSCG ATHENS A.E.	95	95	ARN – MEDIA COMMUNICATIONS PUBLICIDADE, SA	80	100
COMMUNICATION GROUP FUEL ATHENS ADVERTISING S.A.	95	100	HAVAS MEDIA SERVICOS, SA	100	100
HAVAS MEDIA EPENDYSEIS ANONYME ETAIRIA (mise en équivalence)	20	20	MEDIA CONTACT PUBLICIDADE, SA	100	100
HONGRIE			LATTITUD DIGITAL – PUBLICIDADE, SA	100	100
EURO RSCG BUDAPEST ZRT	100	100	HAVAS SPORTS & ENTERTAINMENT, SA	100	100
INSIGHT COMMUNICATION KFT	100	100	HAVAS MANAGEMENT PORTUGAL, UNIPESOAL, LDA	100	100
MEDIA PLANNING HUNGARY KFT	100	100	HAVAS MEDIA PORTUGAL HOLDING, SGPS, SA	100	100
HAVAS DIGITAL HUNGARY KFT	100	100	ER PORTUGAL HOLDING, SGPS, SA	100	100
IRLANDE			RÉPUBLIQUE TCHÈQUE		
EURO RSCG IRELAND LIMITED	100	100	EURO RSCG A.S	100	100
YOUNG ADVERTISING LIMITED	100	100	EURO RSCG PUBLIC RELATIONS S.R.O.	100	100
HAVAS IRELAND LIMITED	100	100	DREAM STUDIOS S.R.O.	100	100
ITALIE			ARNOLD PRAGUE S.R.O.	100	100
EURO RSCG MILANO SRL	80	80	ROYAUME-UNI		
ARNOLD WORLDWIDE ITALY SRL	41	51	CONRAN DESIGN GROUP LTD	80	80
FUEL ITALIA SRL	100	100	EURO RSCG BISS LANCASTER PLC	100	100
EURO RSCG 4D TM	80	100	EURO RSCG APEX COMMUNICATIONS LIMITED	100	100
HEALTH FOR BRANDS SRL	100	100	EHS BRANN LTD	100	100
D'ANTONA & PARTNERS SRL	41	51	EURO RSCG HEALTHCARE GROUP LONDON LIMITED	100	100
EURO RSCG LIFE SRL	100	100	SKYBRIDGE GROUP PLC	100	100
MPG ITALIA SRL	100	100	MARCOMMS GROUP LTD	60	60
MEDIA CONTACTS SRL	100	100	MEDICOM GROUP LTD	60	100
HAVAS SPORTS ITALIA SRL	100	100	ALL RESPONSE MEDIA LIMITED	57	57
PAYS-BAS			EURO RSCG KLP LIMITED	100	100
EURO RSCG WORLDWIDE B.V.	100	100			
GO RSCG B.V.	100	100			
EURO RSCG AMSTERDAM B.V.	100	100			

	% Groupe	% Contrôle		% Groupe	% Contrôle
THE EDGE GLOBAL EVENT LIMITED	100	100	EURO RSCG WORLDWIDE, LLC	100	100
EURO RSCG LONDON LIMITED	100	100	EURO RSCG NEW YORK, INC	100	100
THE MAITLAND CONSULTANCY LIMITED	100	100	CHINOOK HOLDINGS, INC	100	100
HEALTH 4 BRANDS MSC LIMITED	100	100	EURO RSCG DIRECT RESPONSE, LLC	100	100
EURO RSCG LUXE LIMITED	100	100	EURO RSCG BOSTON, LLC	100	100
ARNOLD LONDON LTD	100	100	ABERNATHY MACGREGOR, INC	100	100
EURO RSCG COMMUNICATIONS LIMITED	100	100	EURO RSCG SAN FRANCISCO, LLC	100	100
BRANN LIMITED	100	100	IMPACT GROUP EURO RSCG, LLC	100	100
MEDIA PLANNING LIMITED	100	100	EURO RSCG DALLAS, LLC	100	100
AIS GROUP LIMITED	92	92	DATA COMMUNIQUE, INC	63	63
HAVAS SPORTS LIMITED	100	100	THE HOURS ENTERTAINMENT, INC	100	100
ARENA BLM HOLDINGS LIMITED	80	100	THE HOURS USA	100	100
ARENA MEDIA LTD	80	100	WASHINGTON PRINTING, LLC	100	100
ARENA QUANTUM LIMITED	80	100	ARENA MIAMI LLC	100	100
CAKE MEDIA LTD	75	100	ADRENALINE, LLC	100	100
CAKE GROUP LIMITED	75	75	ARNOLD WORLDWIDE, LLC	100	100
BETC LONDON LIMITED	79	79	BRANN, LLC	100	100
DIVERSIFIED AGENCIES COMMUNICATIONS LIMITED	100	100	AMERICAN STUDENT LIST, LLC	100	100
HR GARDENS LIMITED	98	100	CIRCLE.COM, LLC	100	100
RSMB TELEVISION RESEARCH LIMITED (mise en équivalence)	50	50	NATIONAL SALES SVCS, INC	100	100
MOON STREET LIMITED	100	100	CAMP + KING, LLC (mise en équivalence)	25	25
EWDB LIMITED	100	100	AUDREY, LLC	100	100
HAVAS UK LIMITED	100	100	SOCIAL CRAFT, LLC	51	51
HAVAS HOLDINGS LIMITED	100	100	MEDIA PLANNING GROUP USA, LLC	100	100
HAVAS SHARED SERVICES LIMITED	100	100	MEDIA PLANNING INTERNATIONAL CORPORATION	100	100
HAVAS CANADA HOLDINGS LIMITED	100	100	MEDIA CONTACTS CORPORATION	100	100
SUISSE			HM INFINITUM, LLC	100	100
EURAD AG	100	100	MEDIA PLANNING DIRECT, LLC (intégration proportionnelle)	50	50
EURO RSCG LIFE AG	100	100	FIELD RESEARCH CORPORATION	100	100
RUSSIE			HAVAS NORTH AMERICA, INC	100	100
EURO RSCG MORADPOUR & PARTNERS O.O.O	100	100	HAVAS WORLDWIDE, INC	100	100
LLC FUEL CIS	100	100	MEDIA HOLDINGS GLOBAL, INC	100	100
EURO RSCG O.O.O	51	100	MOYEN-ORIENT		
AMÉRIQUE DU NORD			ÉMIRATS ARABES UNIS		
CANADA			EURO RSCG MIDDLE EAST FZ LLC (intégration proportionnelle)	50	50
SHARPE BLACKMORE INC	100	100	ISRAËL		
EURO RSCG HEALTHCARE (CANADA) INC	100	100	EURO RSCG ISRAEL LTD	51	51
ARNOLD WORLDWIDE CANADA INC	100	100	EURO RSCG COMMUNICATION TEL AVIV (1999) LTD	51	100
PALM + HAVAS INC	100	100	EYAL & YUVAL ARAD COMMUNICATION (1996) LTD	51	100
IMG ULC (CANADA)	100	100	TURQUIE		
MEDIA PLANNING CANADA INC	100	100	EURO RSCG ISTANBUL A.S.	89	89
MEDIA CONTACT CANADA INC	100	100	THE KLAN A.S.	89	89
ETATS-UNIS			EURO RSCG 4D A.S.	70	70
EURO RSCG CHICAGO, INC	100	100	EURO RSCG PH REKLAM VE DST A.S.	51	51
EURO RSCG HEALTHVIEW, INC	100	100			
EURO RSCG LATINO, INC	99	99			
EURO RSCG MAGNET, INC	100	100			

	% Groupe	% Contrôle		% Groupe	% Contrôle
ASIE-PACIFIQUE			PHILIPPINES		
AUSTRALIE			EURO RSCG PHILIPPINES INC (mise en équivalence)		
HAVAS WORLDWIDE SOUTH PACIFIC PTY LTD	100	100		30	30
INTEGRATED OPTIONS (AUSTRALIA) PTY LTD	100	100	AGATEP ASSOCIATES INC (mise en équivalence)	30	30
THE MELBOURNE FURNACE PTY LTD	100	100	MEDIA CONTACTS PHILIPPINES	50	50
ARNOLD FURNACE PTY LTD	100	100	SINGAPOUR		
THE RED AGENCY PTY LTD	100	100	EURO RSCG SIREN PTE. LTD	51	51
EURO RSCG AUSTRALIA PTY LTD	100	100	STAREAST COMMUNICATIONS PTE LTD	100	100
HOST CONSULTY PTY LTD	51	51	EURO RSCG (S) PTE LTD	100	100
ARCADE PTY LTD	51	100	MPG ASIA PACIFIC PTE LTD	100	100
RAINY DAY INDUSTRIES PTY LTD	46	90	TAÏWAN		
OGB HOLDINGS PTY LTD	51	51	EURO RSCG PARTNERSHIP (TAIWAN) LTD	100	100
CHINE			STAREAST COMMUNICATIONS (TAIWAN) LTD	100	100
EURO RSCG GREAT OCEAN (GUANGZHOU) ADVERTISING CO., LTD	70	70	JINGSHI ENTERPRISE MANAGEMENT CONSULTANTS CO., LTD	100	100
SHANGHAI JINGSHI COMPUTER SOFTWARE TECHNOLOGY CO., LTD	100	100	THAÏLANDE		
SHANGHAI FIELD FORCE MARKETING CO., LTD	100	100	EURO RSCG BANGKOK LIMITED	100	100
SHANGHAI PROSPECT MARKETING SERVICE CO., LTD	100	100	DIRECT IMPACT CO.LIMITED	100	100
THE SALES MACHINE (SHANGAI) CO., LTD	100	100	CONSUMER CONTACT COMMUNICATIONS (THAILAND) LTD	100	100
EURO RSCG ADVERTISING CO., LTD	100	100	TBP (THAILAND) LTD	100	100
BEIJING STAREAST COMMUNICATIONS ADVERTISING CO., LTD	100	100	AMÉRIQUE LATINE		
HAVAS SPORTS CULTURE & COMMUNICATION (BEIJING) CO., LTD	100	100	ARGENTINE		
SHENZHEN PORDA PR. CO., LTD	51	100	ANDINA CONSULTORA PUBLICITARIA S.A.	100	100
CORÉE			EURO RSCG S.A.	100	100
EURO RSCG NEXT, INC	80	80	FUEL ARGENTINA S.A.	100	100
4D GLOBAL KOREA LTD	80	100	MEDIA PLANNING S.A.	100	100
HONG KONG			MEDIA CONTACT ARGENTINA S.A.	100	100
EURO RSCG PARTNERSHIP (HONG KONG) LTD	100	100	ARENA ARGENTINA S.A.	80	100
FIELD FORCE INTEGRATED MARKETING SOLUTIONS LIMITED	100	100	PROXIMIA HAVAS ARGENTINA	100	100
PORDA INTERNATIONAL (FINANCE) PR C., LTD	51	51	HAVAS SPORTS ARGENTINA S.A.	70	70
VISION INTERNATIONAL ROADSHOW COMPANY LIMITED HKD COMPANY	51	100	BRÉSIL		
INDE			EURO RSCG BRASIL E 4D COMUNICACOES LTDA	100	100
EURO RSCG ADVERTISING PRIVATE LIMITED	100	100	EURO RSCG FUEL COMUNICACOES LTDA	100	100
MPG INDIA PRIVATE LIMITED	100	100	EURO RSCG LIFE COMUNICACOES S.A.	51	51
EURO RSCG 4D MATRIX PRIVATE LTD	62	71	EURO RSCG RIO COMUNICACOES LTDA	100	100
FORTIS	51	51	MEDIA CONTACT BRAZIL LTDA	100	100
INDONÉSIE			IGLUE SERVIÇOS DE MARKETING LTDA	75	75
PT ADIWARA KRIDA	86	86	Z+ COMUNICACAO LTDA	70	70
PT.MPG INDONESIA	100	100	HVS PARTICIPACOES LTDA	100	100
JAPON			LATTITUD BRAZIL COMMUNICAÇÃO LTDA	99	99
EURO RSCG PARTNERSHIP JAPAN LTD	100	100	HAVAS SPORTS & ENTERTAINMENT BRASIL LTDA	100	100
MALAISIE			CHILI		
EURO RSCG PARTNERSHIP (M) SDN BHD	94	94	FUEL PUBLICIDAD LIMITADA	100	100
EPIC-OMNILINK INTEGRATED SDN BHD	100	100	EURO RSCG SANTIAGO S.A.	100	100
EURO RSCG MINDA SDN BHD	51	51	FUEL CHILE S.A.	100	100
			MEDIA PLANNING CHILE S.A.	100	100
			MEDIA CONTACT CHILE S.A.	99	99

	% Groupe	% Contrôle		% Groupe	% Contrôle
ARENA CHILE S.A.	80	99	HAVAS MEDIA SERVICES SA DE CV	93	98
HAVAS MEDIA CHILE S.A.	100	100	MEDIA CONTACTS SA DE CV	100	100
COLOMBIE			ARENA COMMUNICATION SA DE CV	80	100
EURO RSCG COLOMBIA S.A.	51	51	HAVAS SPORTS SA DE CV	98	98
FUEL S.A.	51	51	HAVAS MEDIA REGIONES SA DE CV	94	100
SPOT S.A.	100	100	ARENA MEDIA SA DE CV	79	98
EURO RSCG GOMEZ CHICA S.A.	51	51	PÉROU		
PARTNER MEDIA S.A.	51	51	HAVAS MEDIA PERU SAC	100	100
MEDIA PLANNING GROUP S.A.	100	100	VENEZUELA		
MEDIA CONTACT COLOMBIA S.A.	100	100	MEDIA PLANNING GROUP SA DE CV	100	100
MEDIA ADVISORS LTDA	80	100	PORTO RICO		
ARENA COMMUNICATION COLOMBIA S.A.	76	95	EURO RSCG, INC (PUERTO RICO)	100	100
REAL PERFORMANCE MEDIA S.A.S.	100	100	URUGUAY		
COSTA RICA			VICEVERSA EURO RSCG S.A.	96	96
RED STAR DIGITAL CR LIMITADA	100	100	LA ESTACA S.A.	96	96
MEXIQUE			VICEVERSA EURO RSCG INTERNATIONAL S.A.	96	96
EURO RSCG BEKER SA DE CV	100	100	EURO RSCG INTERNATIONAL S.A.	100	100
PERSONNEL SUPPORT SA DE CV	100	100	FUEL URUGUAY S.A.	96	96
LSSI LATIN SERVICES SUPPORT INTEGRATION SA DE CV	100	100	LITTLE TECHNO S.A.	96	96
EURO RSCG 4D SA DE CV	100	100	AFRIQUE		
GRUPO VALE EURO RSCG SA DE CV	73	73	AFRIQUE DU NORD		
ESTRATEGIAS EURO RSCG SA DE CV	73	100	HAVAS TUNISIE	49	49
BEST VALUE MEDIA SA DE CV	73	100	AFRIQUE DU SUD		
ADMINISTRADORA 2000 SA DE CV	73	100	EURO RSCG SOUTH AFRICA (PTY) LTD	58	100
J.V. VALE SA DE CV	73	100	AZURAGLO (PTY) LIMITED	58	100
VALE BATES SA DE CV	73	100	HAVAS SPORTS SOUTH AFRICA	100	100
MEDIA PLANNING SA DE CV	95	95			

5.2.32. Honoraires des Commissaires aux Comptes pris en charge par le Groupe

	Constantin Associés ⁽¹⁾				AEG Finances				Autres				Total			
	<i>(en millions d'euros)</i>		%		<i>(en millions d'euros)</i>		%		<i>(en millions d'euros)</i>		%		<i>(en millions d'euros)</i>		%	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Audit																
Commissariat aux Comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés																
• Émetteur	0,5	0,4			0,4	0,4							0,9	0,8		
• Filiales intégrées globalement	2,8	3,1			0,1	0,1			0,8	0,7			3,7	3,9		
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes																
• Émetteur	0,1	0,1											0,1	0,1		
• Filiales intégrées globalement		0,2												0,2		
Sous-total	3,4	3,8	89%	95%	0,5	0,5	100%	100%	0,8	0,7	80%	78%	4,7	5,0	89%	93%
Autres prestations																
Juridique, fiscal, social	0,2	0,1							0,1	0,2			0,3	0,3		
Autres	0,2	0,1							0,1				0,3	0,1		
Sous-total	0,4	0,2	11%	5%					0,2	0,2	20%	22%	0,6	0,4	11%	7%
Total	3,8	4,0	100%	100%	0,5	0,5	100%	100%	1,0	0,9	100%	100%	5,3	5,4	100%	100%

(1) Constantin Associés et Deloitte & Associés ont été désignés par l'Assemblée Générale du 12 juin 2006 pour une durée de six exercices expirant à l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011. Or, Constantin Associés et Deloitte & Associés se sont rapprochés en 2007. Du fait de ce rapprochement, AEG Finances a été nommé en remplacement de Deloitte & Associés.

5.2.33. Evénements postérieurs à la date de clôture

• en janvier 2012,

Havas s'est installé dans son nouveau siège "Le Madone" au 29-30, quai de Dion-Bouton – 92800 Puteaux

• le 23 mars 2012,

Havas SA annonce 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) :

• OPRA de 253 millions d'euros portant sur 51 729 602 actions (12% du capital)

- Prix de l'OPRA de 4,90⁽¹⁾ euros par action, soit 28% de prime sur la moyenne pondérée par les volumes de l'action Havas sur un mois⁽²⁾
- Relution de 10,8% du bénéfice net par action 2011⁽³⁾
- Ratio « Dette nette/EBITDA 2011 » post-opération de 1,2x permettant à la Société de poursuivre sa croissance organique et externe, et sa politique de dividende

• OPAS portant sur les 36 085 716 BSAAR 2006 en circulation

- Prix de l'OPAS de 0,40 euro par BSAAR.

(1) Dividende de 0,11 euro au titre de l'exercice 2011 détaché

(2) Moyenne ajustée du détachement du dividende

(3) Avec une hypothèse d'apport de 100% des titres visés

OPRA

Réuni le 23 mars 2012, le Conseil d'Administration de Havas a constaté un décalage entre les performances opérationnelles et financières du Groupe et sa valorisation boursière. En effet, les bénéficiaires des actions stratégiques et financières entreprises depuis 2005 ont permis au résultat net part du Groupe Havas de plus que doubler (passant ainsi de 46 millions d'euros au 31 décembre 2006 à 120 millions d'euros au 31 décembre 2011), alors que sur cette même période le cours de l'action Havas n'a progressé que de 2,3%, ce qui se traduit aujourd'hui par des multiples de valorisation décotés par rapport aux autres sociétés du secteur.

Constatant également que ces bonnes performances financières se traduisent par un endettement extrêmement modéré (ratio de « Dette financière nette / EBITDA » de 0,1x au 31 décembre 2011 et une trésorerie de plus de 780 millions d'euros), le Conseil d'Administration de Havas a décidé un projet d'OPRA portant sur 51 729 602 actions au prix unitaire de 4,90 euros (dividende au titre de l'exercice 2011 détaché), soit un montant global de 253 millions d'euros. Les actions ainsi rachetées seront annulées.

Cette opération permettra :

- d'offrir aux actionnaires qui souhaitent participer à l'OPRA la possibilité de céder une partie de leurs actions à un prix faisant ressortir une prime significative de 28% sur la moyenne pondérée des cours sur un mois, en ligne avec les références de valorisation calculées par les banques présentatrices de l'OPRA et l'expert indépendant,
- d'augmenter le bénéfice net par action part du groupe non dilué 2011 de 10,8% (en supposant un taux d'apport de 100%), et
- d'optimiser la structure financière de la société dans un contexte de taux d'intérêts très bas, sans pénaliser sa capacité à poursuivre sa croissance tant organique qu'externe, ni sa politique de dividende (le ratio « Dette financière nette / EBITDA » au 31 décembre 2011 post-OPRA et OPAS, en supposant un taux d'apport de 100%, s'établira à 1,2x et à 1,4x après détachement du dividende 2011).

Ainsi, au travers de cette opération, le Conseil d'Administration de Havas souhaite affirmer sa confiance dans les perspectives du Groupe Havas et dans la stratégie poursuivie depuis plusieurs années, qui se traduit par d'excellentes performances opérationnelles et une situation financière solide.

Monsieur Vincent Bolloré et les sociétés du groupe Bolloré, qui détiennent à ce jour 32,84% du capital de Havas, ont fait part de leur intention de ne pas apporter leurs actions à l'OPRA.

Dans le cadre d'une dérogation à l'obligation de déposer une offre publique, octroyée par l'AMF dans sa séance du 13 mars 2012, Monsieur Vincent Bolloré et les sociétés du groupe Bolloré ont pris, à la demande de l'AMF, l'engagement de ne pas dépasser ultérieurement le pourcentage du capital de Havas qui résultera de l'annulation des actions apportées à l'OPRA, soit 37,32% du capital et des droits de vote en cas de succès à 100% de l'OPRA, et de ne pas influencer sur le résultat du vote de la résolution relative à l'OPRA, soumise à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de Havas convoquée pour le 10 mai 2012.

OPAS

Le Conseil d'Administration a décidé de proposer aux porteurs de BSAAR 2006 qui le souhaitent la possibilité de céder leurs BSAAR 2006 au prix de 0,40 euro par BSAAR 2006. Les porteurs de BSAAR 2006 se verront ainsi offrir une liquidité sur leurs titres qui n'est pas assurée de manière satisfaisante par le marché : nombre limité de jours de cotation (50 jours de cotation sur les 6 derniers mois) et volumes d'échanges réduits (volume journalier moyen de 4 331 euros représentant seulement 0,1% du nombre de BSAAR 2006 en circulation au 31 janvier 2012).

Cette liquidité très réduite induit une valorisation inefficace des BSAAR 2006, notamment au regard de l'évolution du cours de l'action Havas. Pour les actionnaires de Havas, l'achat et l'annulation de BSAAR 2006 présentent l'avantage de supprimer la dilution potentielle attachée à leur exercice.

Les conditions financières de l'OPRA et de l'OPAS ont fait l'objet d'une expertise indépendante réalisée par le cabinet Sorgem Evaluation qui a conclu à leur caractère équitable.

Les projets d'OPRA et d'OPAS ainsi que le projet de note d'information y afférent restent soumis à l'examen de l'Autorité des marchés financiers. Le projet de note d'information est disponible sur les sites Internet de Havas (www.havas.com) et de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

À titre indicatif l'OPRA et l'OPAS seraient ouvertes du 21 mai 2012 au 11 juin 2012.

20.4. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2011

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 2011, 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.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les évolutions des règles et méthodes comptables exprimées dans la note 5.1.4.1 "Changements de méthodes comptables" des Notes aux états financiers consolidés.

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 2011, 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 1 559 millions d'euros, tels que décrits en note 5.2.2 "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 80 millions d'euros, tels que décrits en notes 5.1.4.21 et 5.2.18 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 27 mars 2012

Les Commissaires aux Comptes

AEG Finances
Jean-François Baloteaud

Constantin Associés
Jean-Paul Séguret

20.5.

Comptes annuels au 31 décembre 2011

BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2011.....	98
COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2011	100
TABLEAUX DE FLUX DE TRÉSORERIE AU 31 DÉCEMBRE 2011	101
ANNEXE DES COMPTES ANNUELS ARRÊTÉS AU 31 DÉCEMBRE 2011	102

BILAN au 31 décembre 2011**ACTIF**

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes à l'annexe	2011 Brut	2011 Amortissements et provisions	Net	2010 Net	2009 Net
Immobilisations incorporelles		617 237	5 621	611 616	562 037	562 113
Immobilisations corporelles						
Terrains						
Constructions		17 590	16 014	1 576	3 702	5 459
Matériel		53	44	9	10	13
Autres		11 405	6 109	5 296	895	1 493
Sous-total		29 048	22 167	6 881	4 607	6 965
Immobilisations financières ⁽¹⁾						
Participations	1 à 3	1 726 411	103 696	1 622 715	1 529 124	1 519 388
Créances rattachées à des participations	1 à 4	604 202	51 108	553 094	537 453	580 338
Autres titres immobilisés	1 à 4	18		18	18	18
Prêts	1 à 4	2 082		2 082	1 807	495
Autres	1 à 4	719	26	693	682	3 083
Sous-total		2 333 432	154 830	2 178 602	2 069 084	2 103 322
Total de l'Actif immobilisé		2 979 717	182 618	2 797 099	2 635 728	2 672 400
Avances et acomptes versés		437		437	106	48
Créances d'exploitation ⁽²⁾						
Créances Clients et comptes rattachés		24 534		24 534	22 167	13 736
Autres créances d'exploitation		2 926		2 926	1 441	3 397
Sous-total		5	27 897	0	27 897	17 181
Créances diverses ⁽²⁾	5	25 494	2	25 492	29 901	19 909
Valeurs mobilières de placement	6	222 743		222 743	387 158	631 853
Disponibilités	7	373 213		373 213	349 694	42 392
Charges constatées d'avance	8	1 008		1 008	2 635	2 987
Total de l'Actif circulant		650 355	2	650 353	793 102	714 322
Charges à répartir sur plusieurs exercices	8	1 878		1 878	2 519	3 403
Ecart de conversion – Actif		131		131	107	117
Total Actif		3 632 081	182 620	3 449 461	3 431 456	3 390 242
(1) Dont à moins d'un an.		532 032		532 032	532 419	583 835
(2) Dont à plus d'un an.			–	–	–	12

PASSIF

(en milliers d'euros)	Notes à l'annexe	2011	2010	2009
		Avant répartition		
Capital		172 432	172 209	171 949
Primes d'émission, de conversion, de fusion, d'apport		1 469 424	1 467 576	1 466 152
Réserves :				
Réserve légale		17 221	17 195	17 195
Autres réserves		333 484	333 484	295 843
Sous-total		350 705	350 679	313 038
Report à nouveau		11 154		
Résultat de l'exercice		87 140	54 288	72 073
Subvention d'investissement		9 500		
Provisions réglementées		610	366	154
Total des fonds propres	9	2 100 965	2 045 118	2 023 366
Provisions pour risques		7 499	9 541	11 468
Provisions pour charges		6 627	4 430	4 777
Total des provisions pour risques et charges	10	14 126	13 971	16 245
Dettes financières				
Autres emprunts obligataires		630 000	720 000	720 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ⁽⁴⁾		55 038	38 024	43 496
Emprunts et dettes financières divers		562 477	538 999	514 479
Sous-total	11	1 247 515	1 297 023	1 277 975
Avances et acomptes reçus				6
Dettes d'exploitation et diverses				
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		20 519	10 049	17 176
Dettes fiscales et sociales		56 573	47 187	46 516
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		2 754	10 344	1 123
Autres dettes		6 157	7 052	7 715
Sous-total	11	86 003	74 632	72 536
Total des dettes ⁽³⁾	11	1 333 518	1 371 655	1 350 511
Produits constatés d'avance		585	318	46
Ecart de conversion – Passif		267	394	74
Total Passif		3 449 461	3 431 456	3 390 242
(3) Dont à moins d'un an		790 735	733 315	630 320
Dont à plus d'un an		542 783	638 340	720 191
(4) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques		2 032	17	489

COMPTE DE RÉSULTAT au 31 décembre 2011

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes à l'annexe	2011	2010	2009
Chiffre d'affaires	13	43 277	29 939	19 469
Coût des ventes		(11 308)	(4 408)	(9 777)
Produit brut		31 969	25 531	9 692
Autres produits d'exploitation	14	25 574	23 783	26 034
Autres consommations de l'exercice		(24 794)	(17 106)	(23 585)
Impôts, taxes et versements assimilés		(4 088)	(2 676)	(2 510)
Charges de personnel		(27 671)	(22 236)	(20 932)
Dotations aux amortissements et provisions		(8 273)	(3 226)	(3 237)
Autres charges		(319)	(374)	(155)
Total des autres charges d'exploitation		(65 145)	(45 618)	(50 419)
I. Résultat d'exploitation		(7 602)	3 696	(14 693)
Bénéfice		2 836	1 409	246
Perte				
II. Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun	15	2 836	1 409	246
Produits de participation ⁽¹⁾		110 708	86 161	99 578
Produits d'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		113	31	17
Autres intérêts et produits assimilés ⁽¹⁾		10 455	6 491	1 435
Reprises sur provisions et transferts de charges		33 023	1 723	276
Différences positives de change		46 484	26 046	15 184
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		1 044	2 475	1 725
Total des produits financiers		201 827	122 927	118 215
Dotations aux amortissements et provisions		(25 738)	(16 369)	(11 038)
Intérêts et charges assimilées ⁽²⁾		(45 084)	(35 973)	(21 319)
Différences négatives de change		(47 102)	(26 223)	(15 060)
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement				
Total des charges financières		(117 924)	(78 566)	(47 418)
III. Résultat financier	16	83 903	44 361	70 797
IV. Résultat courant avant impôt		79 137	49 466	56 350
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		532	15	272
Produits exceptionnels sur opérations en capital		188	1	2 851
Reprises sur provisions exceptionnelles et transferts de charges		7 441	10 482	3 392
Total des produits exceptionnels		8 161	10 498	6 515
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		(1 667)	(5 140)	(29)
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		(45)	(5 720)	(1 938)
Dotations aux amortissements et provisions		(3 651)	(6 375)	(4 104)
Total des charges exceptionnelles		(5 363)	(17 235)	(6 071)
V. Résultat exceptionnel	17	2 798	(6 737)	444
Participation des salariés		(572)	(488)	(517)
Impôts sur les bénéfices	18	5 777	12 047	15 796
Bénéfice (perte) de l'exercice		87 140	54 288	72 073
(1) Dont produits concernant les entreprises liées		113 790	86 492	100 092
(2) Dont intérêts concernant les entreprises liées		5 811	4 215	4 795

TABLEAUX DE FLUX DE TRÉSORERIE au 31 décembre 2011

(en milliers d'euros)	2011	2010	2009
Opérations d'exploitation			
Résultat net	87 140	54 288	72 073
Opérations sans incidence sur la trésorerie liées ou non liées à l'exploitation			
+ Dotations aux amortissements et provisions (nettes)	(2 809)	13 231	14 710
- Plus ou moins-values de cessions	2	5 614	(1 212)
Autofinancement	84 333	73 133	85 571
Variations de trésorerie sur opérations d'exploitation ⁽¹⁾	30 762	(14 652)	1 543
Flux nets d'exploitation	115 095	58 481	87 114
Opérations d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations			
Incorporelles et corporelles	(4 968)	(67)	(284)
Financières ⁽²⁾	(210 944)	(29 052)	(103 978)
Sous-total	(215 912)	(29 119)	(104 262)
Cessions et réductions d'immobilisations			
Incorporelles et corporelles			
Financières ⁽³⁾	53 974	45 628	23 993
Sous-total	53 974	45 628	23 993
Subvention d'investissement ⁽⁴⁾	9 500		
Variations des dettes sur immobilisations ⁽⁵⁾	(7 709)	9 221	(2 843)
Variations des créances sur cessions d'immobilisations	232	(122)	(58)
Charges à répartir	(358)		
Trésorerie des sociétés absorbées	1 042		
Flux nets d'investissement	(159 231)	25 608	(83 170)
Opérations de financement			
Dividendes versés	(43 108)	(34 432)	(17 195)
Augmentations des capitaux propres	2 071	1 684	10
Variations de l'endettement ⁽⁶⁾	(57 739)	11 738	44 747
Flux nets de financement	(98 776)	(21 010)	27 562
Variation de trésorerie de l'exercice	(142 912)	63 079	31 506
Trésorerie à l'ouverture	736 835	673 756	642 250
Trésorerie à la clôture	593 923	736 835	673 756

Les principales variations des postes du tableau des flux de trésorerie correspondent à :

- (1) Exercice 2010 : La variation du BFR est principalement due au réexamen par Havas SA de ses procédés en termes de frais de holding et de redevances de marques, qui a eu pour conséquence une variation significative du poste fournisseurs ainsi qu'une variation importante du poste clients, cette dernière accentuée par une facturation tardive des redevances de marques et des frais de holding.
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 2009 :
- Acquisition des titres créés lors de la levée par les bénéficiaires du plan de souscription d'actions Euro RSCG.
- Souscriptions aux augmentations de capital et de prêts aux filiales pour 35 millions d'euros.
Exercice 2010 :
- Souscriptions au capital de sociétés situées en France et en Asie ;
- Acquisition d'une société en Asie ;
- Constatation des compléments de prix (*earn-out*).
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
- (3) Exercice 2009 : Remboursement des dépôts de garanties versés en 2008.
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 la capitalisation d'un prêt, octroyés à des filiales françaises
- (4) Exercice 2011 : Subvention obtenue lors de l'acquisition par le Groupe de son nouveau siège social à Puteaux
- (5) Exercice 2010 et 2011 : Variation des compléments de prix sur titres de participations
- (6) Exercice 2009 :
- Emission en date du 4 novembre 2009 d'un emprunt obligataire de 350 millions d'euros
- Emission de billets de trésorerie à hauteur de 40 millions d'euros
- Augmentation de la trésorerie mise à la disposition d'Havas par ses filiales membres du cash pooling pour 149 millions d'euros
- Remboursement en date du 2 janvier 2009 de l'emprunt OCEANE pour un montant intérêts compris de 456 millions d'euros
- Remboursement en début d'exercice de la ligne de crédit utilisée en 2008 pour 40 millions d'euros
Exercice 2011 :
- Emission 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

ANNEXE DES COMPTES ANNUELS arrêtés au 31 décembre 2011

Tous les chiffres exprimés dans l'annexe sont indiqués en milliers d'euros, sauf mention expresse.

1. Faits caractéristiques de l'exercice

Havas SA a acquis, via une de ses filiales, son nouveau siège social à Puteaux.

En date du 31 mai 2011, Euro RSCG SA a effectué la transmission universelle de son patrimoine au bénéfice de Havas SA.

De ce fait, le compte de résultat 2011 comprend les charges et produits propres à Havas SA, ainsi que les opérations des sept derniers mois de l'exercice 2011 de la société Euro RSCG SA.

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 2011 ont été arrêtés selon les mêmes règles et principes que les comptes 2010.

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).

Le mali technique issu de la Transmission Universelle de Patrimoine de la société Euro RSCG SA à Havas n'est représentatif ni de pertes ni de distributions exceptionnelles de la filiale absorbée. Il correspond à la valeur intrinsèque des actifs apportés et a donc été inscrit en immobilisations incorporelles.

L'actif net apporté par Euro RSCG SA à Havas est essentiellement constitué d'un portefeuille de participations de sociétés opérationnelles du réseau français Havas Worldwide.

Le mali a été affecté aux titres de participation apportés présentant une plus-value latente significative, par référence à la valeur économique estimée de chacune de ces lignes de titres.

Les durées d'amortissement généralement retenues sont les suivantes :

Immobilisations	Durées d'amortissement
Incorporelles :	
• Logiciels	1 à 4 ans
Corporelles :	
• Constructions sur sol d'autrui	9 ans
• Agencements liés aux constructions	5 à 9 ans
• Installations techniques, matériel et outillage	3 à 10 ans
• Autres :	
– matériel informatique	3 à 5 ans
– mobilier	7 à 10 ans
– agencements	10 ans

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^{er} 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".

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.

3. Notes sur le bilan

Actif immobilisé

Note 1 : Immobilisations brutes

Variation des Immobilisations brutes

	Valeur début exercice	Augmentations	Diminutions	Mouvements	Valeur fin exercice
Immobilisations incorporelles	563 382	12		53 843	617 237
Immobilisations corporelles	23 694	4 956		398	29 048
Immobilisations financières					
• Participations	1 638 083	143 312	2	(54 982)	1 726 411
• Créances rattachées	590 813	66 653	53 264		604 202
• Autres	2 533	979	710	17	2 819
Total immobilisations brutes	2 818 505	215 912	53 976	(724)	2 979 717

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 de Havas International à Havas en date du 4 décembre 2008 pour un montant de 541 millions d'euros et de Euro RSCG SA en date du 31 mai 2011 pour 52 millions d'euros.

Immobilisations financières

Participations

L'essentiel de l'augmentation du poste provient de souscriptions au capital de sociétés situées en France, en Italie et en Australie ainsi qu'à l'ajustement du complément de prix d'une filiale asiatique.

Créances rattachées

Les flux sur créances rattachées comprennent pour l'essentiel les avances faites aux filiales, les remboursements de prêts qu'elles ont effectuées en cours d'exercice, le solde d'une créance entièrement provisionnée et la capitalisation d'un prêt.

Note 2 : Amortissements et dépréciations des immobilisations

Amortissements et dépréciations des immobilisations

	Valeur début exercice	Augmentations	Diminutions	Mouvements	Valeur fin exercice
Immobilisations incorporelles	1 345	3 854		422	5 621
Immobilisations corporelles	19 087	2 826		254	22 167
Immobilisations financières					
• Participations	108 959	21 540	26 803		103 696
• Créances rattachées	53 360	3 858	6 110		51 108
• Autres	26				26
Total amortissements et provisions	182 777	32 078	32 913	676	182 618

Dépréciation des immobilisations financières

Participations

Au 31 décembre 2011, la dépréciation des titres de participation s'élève à 103 696 milliers d'euros, contre 108 959 milliers d'euros au 31 décembre 2010.

Les dotations de 21 540 milliers d'euros ainsi que les reprises de 26 803 milliers d'euros comptabilisées en 2011 résultent d'une diminution de la valeur d'utilité de certaines de nos participations.

Créances rattachées

Au 31 décembre 2011, la dépréciation des créances rattachées de 51 108 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
I – Renseignements détaillés concernant les participations dont la valeur brute excède 1 % du capital de la société mère											
A – Filiales											
Sociétés françaises											
LEG	98	1 220	100%	3 218	3 218		154	24 164	1 198	1 514	440 988 343
EURO RSCG LIFE	703	-3 125	100%	4 331	4 331			10 000	-1 414		334 317 950
HA POLE RESSOURCES HUMAINES SA	137	7 497	93%	5 155	5 155			-	11		351 746 946
HAVAS SPORT ENTERTAINMENT	389	-4 994	100%	17 454	17 454		5 369	23 911	-3 894		413 743 741
EURO RSCG 360	20 000	19 981	100%	37 900	37 900			33 232	-1 429	13	493 483 311
HAVAS MEDIA FRANCE	5 261	2 291	100%	94 236	94 236		1 500	91 171	1 408	720	403 201 767
HAVAS PARTICIPATIONS	6 247	430	100%	6 247	6 247			-	-113		487 596 264
BETC EURO RSCG	11 919	20 730	100%	23 894	23 894		475	142 773	7 733		428 688 485
EURO RSCG 4D	9 891	1 040	100%	8 211	8 211			18 818	911		493 477 574
EURO RSCG C&O	139	6 416	99%	29 677	29 677			91 897	2 728		349 208 447
W&CIE SA	124	9 222	59%	7 873	7 873	1 156		27 071	1 580	412	414 344 770
HAVAS DIGITAL MEDIA	40	2 041	100%	38 000	38 000			5 967	-1 237		431 607 670
OPCI DE LA SEINE ET DE L'OURCQ	135 000		99%	133 500	133 500	23 994			-34		534 896 204
H	1 532	25 420	100%	36 996	36 996			53 285	1 499	313	421 788 647
	56 480	88 169		446 692	446 692	25 150	7 498	522 289	8 981	2 972	
Sociétés étrangères											
HAVAS MANAGEMENT ESPAÑA	2 570	201 318	100%	261 172	261 172	233 427		59 444	3 882	25 000	
EURO RSCG MIDDLE EAST FZ LLC	1 350	936	50%	7 129	7 129			6 417	1 972	1 752	
HAVAS WORLDWIDE SOUTH PACIFIC PTY LTD	17 582	-4 631	100%	19 265	19 265	10 122		-	-83		
EURO RSCG (S) PTE LTD	1 256	-213	100%	4 473	4 473		1 130	5 787	-301		
EURO RSCG PARTNERSHIP (TAIWAN) LTD	306	532	97%	5 594	4 865		1 148	9 344	298	117	
EURO RSCG PARTNERSHIP (HONG KONG) LTD	13 121	-3 425	100%	13 796	9 748		7 591	9 049	-377		
PORDA INTERNATIONAL (FINANCE) PR COMPANY LTD	1	2 494	51%	9 446	9 446			10 751	1 042		
EURO RSCG PARTNERSHIP (M) SDN BHD	2 699	-3 407	94%	1 906	373		1 218	3 119	144		
EURO RSCG BRUSSELS SA	4 670	3 661	100%	11 549	11 549			24 457	699	1 282	
GO RSCG BV	6	-	100%	5 449	-			-	-		
EURO RSCG WORLDWIDE BV	54	3 243	100%	18 012	18 012	2 014		-	880		
EURO RSCG MILANO SRL	437	1 643	80%	9 016	9 016	302		15 057	1 238	1 203	
FUEL ITALIA SRL	10	201	100%	1 846	243			163	-12		
MPG ITALIE SRL	10	-1 183	100%	2 412	2 412		1 671	94 366	-1 391		
EURO RSCG LIFE ITALIE	207	-1 347	100%	2 396	2 396	3		3 599	-1 764		
EURO RSCG ISTANBUL AS	73	231	89%	2 387	2 387			2 800	70		
EURO RSCG COPENHAGUE A/S	202	687	100%	15 958	1 819			2 758	195		

(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
EURO RSCG OY	4 060	-5 686	100%	12 098	-	1 739		2 237	-446		
EURO RSCG ISRAEL LTD	42	-286	51%	4 441	1 996	813	808	1 819	535		
EURO RSCG BEKER SA DE CV	105	405	100%	3 223	3 223			3 598	32	581	
GRUPPO VALE EURO RSCG SA DE CV	922	3 623	73%	16 592	14 721			3 318	686		
LSSI LATIN SERVICES SUPPORT INTEGRATION SA DE CV	3	333	100%	2 252	2			-	93		
VICEVERSA EURO RSCG SA	461	-233	96%	3 614	1 228			879	94		
EURO RSCG, INC (PUERTO RICO)	926	-2 714	100%	14 295	-			5 929	-399		
EURO RSCG BRAZIL COMMUNICACOES LTDA	9 635	2 727	100%	9 849	9 849		828	164 819	4 658		
HAVAS MEDIA PERU SAC	799	1 525	100%	2 005	2 005			10 826	915		
FUEL PUBLICIDADE LIMITADA	4 546	-2 236	100%	4 461	4 461			-	177		
EURO RSCG VIENNA GMBH	76	-1 185	92%	6 446	4 020	1 674		7 766	-1 796		
HAVAS HOLDING DEUTSCHLAND GMBH	1 561	31 915	100%	24 321	24 187		5 500	-	7 263		
HHP SP. ZO. O	1 368	2 613	100%	20 410	20 410			2 424	1 434	1 443	
EURO RSCG ABC GMBH	716	12 647	100%	16 666	16 666			968	1 492		
HAVAS UK LIMITED	272 595	239 992	100%	603 083	589 414	267 895	35 967	-	30 673	11 435	
	342 369	484 180		1 135 562	1 056 487	517 989	55 861	451 694	51 903	42 813	

B – Participations**Sociétés étrangères**

HAVAS HOLDING LIMITED	509 114	2 583	23%	119 206	102 508			-	34 061		
EURAD AG	247	1 578	42%	3 403	3 403			15 145	1 138	488	
	509 354	4 161		122 609	105 911	-	-	15 145	35 199	488	

II – Renseignements globaux concernant les autres filiales et participations**A – Filiales**

Sociétés françaises				4 934	4 619	2 016				8 035	
Sociétés étrangères				13 979	8 058	514	5 497			589	

B – Participations

Sociétés françaises				218	218	20				32 040	
Sociétés étrangères				2 417	730	531	3 708			3	

III – Renseignements globaux sur la totalité des titres, c'est-à-dire I + II

Filiales françaises				451 626	451 311	27 166	7 498			11 007	
Filiales étrangères				1 149 541	1 064 545	518 503	61 358			43 402	
Participations dans les sociétés françaises				218	218	20	-			32 040	
Participations dans les sociétés étrangères				125 026	106 641	531	3 708			491	
Totaux				1 726 411	1 622 715	546 220	72 564			86 940	

Note 4 : Échéances des immobilisations financières au 31 décembre 2011

	Montant brut	À 1 an au plus	À plus de 1 an
Créances rattachées à des participations	604 202	532 029	72 173
Prêts	2 082	3	2 079
Autres immobilisations financières	737		737
Total	607 021	532 032	74 989

Actif circulant**Note 5 : Échéances des créances au 31 décembre 2011**

	Montant brut	À 1 an au plus	À plus de 1 an	Dont produits à recevoir
Créances clients et comptes rattachés	24 534	24 534		1 223
Autres créances d'exploitation	2 926	2 926		2 363
Créances diverses	25 494	25 494		2 942
Total	52 954	52 954	0	6 528

Le poste "Créances diverses" comprend principalement les fonds prêtés par Havas à ses filiales dans le cadre de la centralisation de la trésorerie pour 20 582 milliers d'euros.

Note 6 : Valeurs mobilières de placement

Le poste "Valeurs mobilières de placement" comprend notamment 67 287 milliers d'euros de SICAV monétaires et 155 000 milliers d'euros en titres de créances négociables.

Note 7 : Disponibilités

Les disponibilités sont constituées de dépôts à vue pour 145 565 milliers d'euros essentiellement sur des comptes courants rémunérés et des dépôts à terme d'un montant total de 227 038 milliers d'euros, auprès de banques de premier rang. Les dépôts à terme dont la durée initiale

est supérieure à trois 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 constatées d'avance et charges à répartir sur plusieurs exercices

Les charges constatées d'avance d'un montant de 1 008 milliers d'euros comprennent essentiellement les loyers.

Les charges à répartir sur plusieurs exercices comprennent principalement les frais liés à l'émission de l'OBSAAR 2006/2013 pour 404 milliers d'euros et à l'émission de l'OBSAAR 2008/2015 pour 521 milliers d'euros, ainsi que la prime de remboursement des obligations relatives à l'emprunt obligataire émis en novembre 2009 pour 593 milliers d'euros.

Passif**Note 9 : Variation des capitaux propres**

	Montants début exercice	Affectation résultat 2010	Augmentation de capital	Dividendes	Autres	Montants fin exercice
Capital	172 209		223			172 432
Prime d'émission	866 354		1 848			868 202
Prime de conversion	275 064					275 064
Prime de fusion, d'apport	326 158					326 158
Réserve légale	17 195	26				17 221
Autres réserves	333 484	43 108		(43 108)		333 484
Report à nouveau	0	11 154				11 154
Résultat	54 288	(54 288)			87 140	87 140
Subvention d'investissement					9 500	9 500
Provisions réglementées	366				244	610
Total capitaux propres	2 045 118	0	2 071	(43 108)	96 884	2 100 965

Au 31 décembre 2011, le capital est constitué de 431 080 011 actions de 0,40 euro.

- Les augmentations de capital résultent de levées de 557 275 options de souscription.
- Le dividende net de 0,10 euro par action mis en paiement le 17 mai 2011 pour 43 108 milliers d'euros a été imputé sur le poste "Autres réserves".

Au 31 décembre 2011, 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 2011 à 2014	23 943 630	de 2,37 à 4,35	23 943 630
BSAAR 2006	du 01/12/2010 au 01/12/2013	36 085 716	N/A	36 085 716
BSAAR 2008	du 08/02/2012 au 08/02/2019	13 078 365	N/A	13 078 365
Total actions potentielles				73 107 711

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.

Note 10 : Variation des provisions pour risques et charges

Situations et mouvements	Montant début d'exercice	Augmentations dotations de l'exercice	Diminutions, reprises		Mouvements	Montant fin d'exercice
			Montants utilisés au cours de l'exercice	Montants non utilisés repris au cours de l'exercice		
Provisions pour risques :						
• Provision pour pertes de change	107	128	107		3	131
• Autres provisions pour risques	9 434	3 407	2 906	4 532	1 965	7 368
Sous-total	9 541	3 535	3 013	4 532	1 968	7 499
Provisions pour charges :						
• Provision pour indemnités de fin de carrière	4 430	801	7		1 403	6 627
Sous-total	4 430	801	7	0	1 403	6 627
Total général	13 971	4 336	3 020	4 532	3 371	14 126

Provisions pour risques

Les provisions sont liées principalement aux contentieux résiduels avec les anciens dirigeants du Groupe, ou des salariés, à des coûts liés aux réorganisations internes et au déménagement du siège social à Puteaux ainsi qu'à un risque relatif au contrôle fiscal en cours. Suite au contrôle fiscal portant sur les exercices 2008 à 2010 de Havas SA, l'administration a notifié un réhaussement de l'assiette des rémunérations soumises à la taxe sur les salaires. Une provision pour risque et charges de 645 milliers d'euros a été constituée dans les comptes.

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 6 627 milliers d'euros au 31.12.2011 figurant en "Provisions pour charges". Une dotation de 801 milliers d'euros et une reprise de 7 milliers d'euros ont été comptabilisées au cours de l'exercice 2011.

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 actuaire 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 8 702 milliers d'euros. Le complément par rapport à la provision comptabilisée, soit 2 075 milliers d'euros, est inclus dans les engagements hors bilan.

Un dirigeant du Groupe bénéficie, depuis 2006, d'un engagement de Havas de lui verser une prime de fidélité en cas de mise à la retraite par le Groupe avant le 31 décembre 2012. Cette prime est dégressive au fil des années et pourrait représenter un coût de l'ordre de 1 403 milliers d'euros si elle était due en 2012. Le Groupe estime aujourd'hui qu'il est peu probable qu'il y ait mise à la retraite de la personne concernée avant le 31 décembre 2012 et n'a donc rien provisionné à ce titre dans les comptes au 31 décembre 2011.

Note 11 : Dettes

Dettes financières

Variation des dettes financières

	Montant début d'exercice	Augmentations	Diminutions	Mouvements	Montant fin d'exercice
Autres emprunts obligataires	–				–
• OBSAAR	370 000		90 000		280 000
• Emprunt obligataire 11/2009	350 000				350 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	38 024	55 020	38 006		55 038
Emprunts et dettes financières divers	538 999	17 373	111	6 216	562 477
Total dettes financières	1 297 023	72 393	128 117	6 216	1 247 515

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. 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.
Prix d'émission	10 000 euros au pair	10 000 euros au pair
Date de jouissance	8 février 2008	1 ^{er} 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 ⁽²⁾ ⁽³⁾ .	Les obligations sont amorties par tranches égales ou sensiblement égales les 1 ^{er} décembre 2011, 2012, et 2013 par remboursement au pair ⁽¹⁾ ⁽²⁾ .
Nombre d'obligations en circulation au 31/12/10	10 000	27 000
Mouvements en 2011	0	(9 000)
Nombre d'obligations en circulation au 31/12/11	10 000	18 000

(1) Havas pourra, à toute "Date de paiement d'intérêts" à l'exception des 1^{er} décembre 2012 et 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, 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^{er} 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^{er} décembre 2011, la dette financière au bilan représentant l'OBSAAR 2006 s'élève à 180 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Le 8 février 2008, Havas 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. La parité d'exercice est de un BSAAR pour une action Havas nouvelle ou existante.

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.

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 2011.

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 euros chacune	
Prix d'émission		99,702 % soit 349,0 millions d'euros au total
Prix de remboursement ⁽¹⁾		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 31/12/11		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.

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 50 millions d'euros au 31 décembre 2011. Ils arriveront à échéance les 16 et 19 janvier 2012.

Outre les billets de trésorerie, ce poste comprend également les intérêts courus sur l'emprunt obligataire de 3 millions d'euros et des découverts bancaires pour 2 millions d'euros.

Lignes de crédit bilatérales

Au 31 décembre 2011, Havas SA dispose de lignes de crédit bilatérales confirmées auprès de huit banques de premier rang pour un montant total de 416 millions d'euros, utilisables jusqu'en novembre 2012 pour 40 millions d'euros, 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 561 millions d'euros.

Échéances des dettes financières

	Montants au bilan	Montant à moins de 1 an	Montant à moins de 5 ans	Montant à plus de 5 ans	Dont charges à payer
Autres emprunts obligataires	630 000	90 000	540 000	–	–
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	55 038	55 038			3 012
Emprunts et dettes financières divers	562 477	561 423	1 054		516
Total dettes	1 247 515	706 461	541 054	–	3 528

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.

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.

À fin 2011, les tribunaux administratifs n'ont toujours pas rendu de jugement.

*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 de 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.

À fin 2011, le tribunal administratif n'a pas encore rendu de jugement.

Ces redressements ne portant que sur une partie des reports déficitaires du Groupe, aucune provision pour risque n'est constatée dans les comptes de Havas.

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 réhaussement de l'assiette des rémunérations soumises à la taxe sur les salaires. Une provision pour risques et charges de 645 milliers d'euros a été constituée dans les comptes.

Échéances des dettes d'exploitation et diverses

	Montants au bilan	Montants à moins d'1 an	Montants à moins de 5 ans	Montants à plus de 5 ans	Dont charges à payer
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	20 519	20 519	–	–	12 292
Dettes fiscales et sociales	56 573	56 573	–	–	10 397
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	2 754	1 025	1 729	–	–
Autres dettes	6 157	6 157	–	–	1 965
Total dettes	86 003	84 274	1 729	–	24 654

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.

Deux swaps de taux ont été mis en place :

- l'un sur toute la durée de l'OBSAAR 2006, rendant la dette d'un taux variable à un taux fixe synthétique de 3,803 % ;
- l'autre, 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 % pour une durée de trois ans.

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 : Revenu

Le revenu en 2011 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 12 993 milliers d'euros ainsi que des frais refacturés à des filiales pour un montant de 11 340 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 83 903 milliers d'euros, se décompose de la façon suivante :

	Charges	Produits
Dividendes		84 104
Revenus des créances rattachées		26 604
Produits de participations		110 708
Emprunt obligataire	19 236	2 232
Billets de trésorerie	575	6 458
Intérêts de cash-pooling	5 811	551
OBSAAR intérêts et swap	11 509	
Pertes sur créances rattachées	7 138	
Intérêts bancaires		1 214
Divers	815	
Autres intérêts et charges ou produits assimilés	45 084	10 455
Dépréciations des titres de participations	21 540	26 803
Dépréciations des créances rattachées	3 858	6 110
Divers	340	110
Dotations / reprises aux amortissements et provisions et transferts de charges	25 738	33 023
Différences de change	47 102	46 484
Autres charges et produits financiers		1 157
Résultat financier	117 924	201 827

Note 17 : Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel bénéficiaire de 2 798 milliers d'euros comprend principalement :

- des coûts de restructurations internes et de déménagement,
- des reprises de provisions relatives à des risques commerciaux.

Note 18 : Impôt sur les bénéfices

Ce poste comprend principalement le produit d'impôt de l'intégration fiscale de l'exercice 2011 pour un montant de 10 452 milliers d'euros, ainsi que l'impôt société due par le groupe pour un montant de 4 455 milliers d'euros en application de la loi de finances rectificative pour l'exercice 2011.

5. Autres informations**Note 19 : Éléments concernant les entreprises liées**

Postes	Montants
Participations ⁽¹⁾	1 622 714
Créances rattachées à des participations ⁽¹⁾	553 074
Créances clients et comptes rattachés	23 817
Autres créances	23 831
Emprunts et dettes financières divers	560 071
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	17 192
Autres dettes	3 457
Produits de participation	110 708
Autres produits financiers	3 082
Charges financières	5 811

(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 2010 et au 31 décembre 2011, 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
Allègements						
• Provision participation des salariés	488	168	572	197	84	29
• Provision indemnité fin carrière	4 430	1 525	6 627	2 282	2 197	756
• Écarts de conversion	2 397	825	(2 337)	(805)	(4 734)	(1 630)
• Autres provisions non immédiatement déductibles	11 852	4 081	25 713	8 853	13 861	4 772
• Autres réintégrations temporaires	0	0	0	0	0	0
• Déficit reportables à court terme	1 144 677	394 112	1 124 927	387 312	(19 750)	(6 800)
Accroissements						
• Déduction des produits dont la taxation est différée						
Totaux	1 163 844	400 711	1 155 502	397 839	(8 342)	(2 872)

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	15 688	1 671	7 157	6 860
Rachats de minoritaires ⁽¹⁾	24 517	1 228	5 062	18 227
Engagements pour retraite (note 10)	2 075			2 075
Ligne de crédit MT/LT non utilisée ⁽²⁾	416 000	40 000	100 000	276 000
Montant des découverts autorisés non utilisés	74 839	74 839		
Total engagements hors bilan	533 119	117 738	112 219	303 162

(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 2011, Havas SA dispose de lignes de crédit bilatérales confirmées auprès de huit banques de premier rang pour un montant total de 416 millions d'euros, utilisables jusqu'en novembre 2012 pour 40 millions d'euros, 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 de 1 an	Plus de 1 an et moins de 5 ans	Plus de 5 ans
Cautions de loyers pour le compte de filiales	45 551	1 548	18 443	25 560
Lignes de crédit non utilisées	175 106	111 723	0	63 383
Garanties fiscales	667			667
Autres garanties données à des établissements de crédit	18 261	18 261		
Achats d'espaces publicitaires	10 919	9 419	1 300	200
Divers ⁽¹⁾	32 220	3 123	3 328	25 769
Total engagements donnés pour les filiales	282 724	144 074	23 071	115 579

(1) Havas a garanti le déficit de financement évalué à 20 352 milliers d'euros existant sur deux fonds de pension relatifs à deux sous-groupes anglais.

Lettres de confort

(en milliers d'euros)		Moins de 1 an	Plus de 1 an et moins de 5 ans	Plus de 5 ans
Centralisation de trésorerie ⁽¹⁾	48 724			48 724
Total lettres de confort	48 724	0	0	48 724

(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 reçus

Néant.

Note 22 : Rémunération des mandataires sociaux

(en milliers d'euros)	2011	2010
Rémunération brute globale au titre de l'exercice	7 057	5 679
Rémunération brute globale versée	7 892	5 183
Engagements de retraite et avantages similaires au 31/12	2 473	1 735
Nombre d'options détenues au 31/12	13 972 245	11 938 926

Les mandataires sociaux ne bénéficient d'aucun prêt ni caution.

Note 23 : Effectifs

La répartition des effectifs moyens sur l'exercice 2011 se décompose de la manière suivante :

Catégories	Nombre
Cadres	84
Maîtrises et assimilés cadres	15
Employés	12
Total	111

Note 24 : Litiges avec d'anciens dirigeants ou collaborateurs

1. Alain de Pouzilhac

Différentes instances sont en cours entre le Groupe et M. Alain de Pouzilhac. Elles ont principalement pour objet :

- la procédure relative à l'annulation des accords conclus entre la Société et M. de Pouzilhac : à la suite du pourvoi formé par Havas, la Cour de cassation a, par arrêt du 1^{er} mars 2011, cassé l'arrêt rendu par la Cour d'appel de Paris en date du 14 janvier 2010. La procédure est actuellement pendante devant la Cour d'appel de Paris, cour de renvoi ;
- la procédure relative à la remise en cause de l'éligibilité de M. de Pouzilhac à la retraite sur-complémentaire mise en place au bénéfice de certains dirigeants de la société Eurocom. Cette procédure a été portée par Havas SA devant la Cour d'appel de Paris, qui a déclaré l'appel irrecevable.

L'issue de l'ensemble de ces procédures est sans impact sur les comptes annuels de Havas SA.

2. Alain Cayzac a mis fin à son contrat de travail, considérant que les conditions d'exercice de sa clause de conscience étaient remplies.

Havas SA a estimé, pour sa part, qu'il s'agissait d'une démission et ne lui a pas versé les indemnités réclamées. Alain Cayzac a saisi le Conseil de prud'hommes de Nanterre.

Compte tenu des procédures pénales en cours et des votes défavorables des actionnaires sur ses rémunérations 2005, le Conseil des prud'hommes, puis la Cour d'appel de Versailles ont décidé qu'il y avait lieu de surseoir à statuer. Alain Cayzac ayant sollicité la révocation du sursis à statuer, la juridiction prud'homale devra se prononcer courant avril 2012 sur ladite demande de révocation ainsi que sur le fond du dossier.

Le total des indemnités, dommages et intérêts et charges sociales dont le paiement est réclamé à Havas SA pourrait s'élever à un montant de 2,5 millions d'euros. Après avis de ses conseils au titre de ces affaires, Havas SA a constitué des provisions pour litiges qu'elle juge raisonnables.

Enfin, Havas SA a porté plainte en 2007 auprès du Procureur de la République de Nanterre afin de dénoncer des faits susceptibles de recevoir une qualification pénale. La Société considère que ces plaintes ne sont pas susceptibles d'entraîner des conséquences financières défavorables.

Note 25 : Risque Dentsu

Suite à l'annulation de la sentence arbitrale de 2000 qui avait rejeté la demande de la société Dentsu visant au remboursement du prix de la cession de la société belge Eurocom International Brussels par Havas, Dentsu a introduit une nouvelle procédure arbitrale au mois de juin 2011. Le tribunal arbitral belge devrait rendre sa décision courant 2012.

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 10 321 heures au 31 décembre 2011, la valeur correspondante est estimée à 94 milliers d'euros.

6. Événements postérieurs à la date de clôture

• en janvier 2012,

Havas SA s'est installé dans son nouveau siège social "Le Madone" au 29-30, quai de Dion-Bouton – 92800 Puteaux

• le 23 mars 2012,

Havas SA annonce 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) :

• OPRA de 253 millions d'euros portant sur 51 729 602 actions (12% du capital)

– **Prix de l'OPRA de 4,90⁽¹⁾ euros par action, soit 28% de prime sur la moyenne pondérée par les volumes de l'action Havas sur un mois⁽²⁾**

– **Relution de 10,8% du bénéfice net par action 2011⁽³⁾**

– **Ratio « Dette nette/EBITDA 2011 » post-opération de 1,2x permettant à la Société de poursuivre sa croissance organique et externe, et sa politique de dividende**

• OPAS portant sur les 36 085 716 BSAAR 2006 en circulation

– **Prix de l'OPAS de 0,40 euro par BSAAR.**

(1) Dividende de 0,11 euro au titre de l'exercice 2011 détaché

(2) Moyenne ajustée du détachement du dividende

(3) Avec une hypothèse d'apport de 100% des titres visés

OPRA

Réuni le 23 mars 2012, le Conseil d'Administration de Havas a constaté un décalage entre les performances opérationnelles et financières du Groupe et sa valorisation boursière. En effet, les bénéfices des actions stratégiques et financières entreprises depuis 2005 ont permis au résultat net part du Groupe Havas de plus que doubler (passant ainsi de 46 millions d'euros au 31 décembre 2006 à 120 millions d'euros au 31 décembre 2011), alors que sur cette même période le cours de l'action Havas n'a progressé que de 2,3%, ce qui se traduit aujourd'hui par des multiples de valorisation décotés par rapport aux autres sociétés du secteur.

Constatant également que ces bonnes performances financières se traduisent par un endettement extrêmement modéré (ratio de « Dette financière nette / EBITDA » de 0,1x au 31 décembre 2011 et une trésorerie de plus de 780 millions d'euros), le Conseil d'Administration de Havas a décidé un projet d'OPRA portant sur 51 729 602 actions au prix unitaire de 4,90 euros (dividende au titre de l'exercice 2011 détaché), soit un montant global de 253 millions d'euros. Les actions ainsi rachetées seront annulées.

Cette opération permettra :

- d'offrir aux actionnaires qui souhaitent participer à l'OPRA la possibilité de céder une partie de leurs actions à un prix faisant ressortir une prime significative de 28% sur la moyenne pondérée des cours sur un mois, en ligne avec les références de valorisation calculées par les banques présentatrices de l'OPRA et l'expert indépendant,
- d'augmenter le bénéfice net par action part du groupe non dilué 2011 de 10,8% (en supposant un taux d'apport de 100%), et
- d'optimiser la structure financière de la société dans un contexte de taux d'intérêts très bas, sans pénaliser sa capacité à poursuivre sa croissance tant organique qu'externe, ni sa politique de dividende (le ratio « Dette financière nette / EBITDA » au 31 décembre 2011 post-OPRA et OPAS, en supposant un taux d'apport de 100%, s'établira à 1,2x et à 1,4x après détachement du dividende 2011).

Ainsi, au travers de cette opération, le Conseil d'Administration de Havas souhaite affirmer sa confiance dans les perspectives du Groupe Havas et dans la stratégie poursuivie depuis plusieurs années, qui se traduit par d'excellentes performances opérationnelles et une situation financière solide.

Monsieur Vincent Bolloré et les sociétés du groupe Bolloré, qui détiennent à ce jour 32,84% du capital de Havas, ont fait part de leur intention de ne pas apporter leurs actions à l'OPRA.

Dans le cadre d'une dérogation à l'obligation de déposer une offre publique, octroyée par l'AMF dans sa séance du 13 mars 2012, Monsieur Vincent Bolloré et les sociétés du groupe Bolloré ont pris, à la demande de l'AMF, l'engagement de ne pas dépasser ultérieurement le pourcentage du capital de Havas qui résultera de l'annulation des actions apportées à l'OPRA, soit 37,32% du capital et des droits de vote en cas de succès à 100% de l'OPRA, et de ne pas influencer sur le résultat du vote de la résolution relative à l'OPRA, soumise à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de Havas convoquée pour le 10 mai 2012.

OPAS

Le Conseil d'Administration a décidé de proposer aux porteurs de BSAAR 2006 qui le souhaitent la possibilité de céder leurs BSAAR 2006 au prix de 0,40 euro par BSAAR 2006. Les porteurs de BSAAR 2006 se verront ainsi offrir une liquidité sur leurs titres qui n'est pas assurée de manière satisfaisante par le marché : nombre limité de jours de cotation (50 jours de cotation sur les 6 derniers mois) et volumes d'échanges réduits (volume journalier moyen de 4 331 euros représentant seulement 0,1% du nombre de BSAAR 2006 en circulation au 31 janvier 2012).

Cette liquidité très réduite induit une valorisation inefficace des BSAAR 2006, notamment au regard de l'évolution du cours de l'action Havas. Pour les actionnaires de Havas, l'achat et l'annulation de BSAAR 2006 présentent l'avantage de supprimer la dilution potentielle attachée à leur exercice.

Les conditions financières de l'OPRA et de l'OPAS ont fait l'objet d'une expertise indépendante réalisée par le cabinet Sorgem Evaluation qui a conclu à leur caractère équitable.

Les projets d'OPRA et d'OPAS ainsi que le projet de note d'information y afférent restent soumis à l'examen de l'Autorité des marchés financiers. Le projet de note d'information est disponible sur les sites Internet de Havas (www.havas.com) et de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

À titre indicatif l'OPRA et l'OPAS seraient ouvertes du 21 mai 2012 au 11 juin 2012.

20.6. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2011

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 2011, 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 présente à l'actif de son bilan des immobilisations incorporelles comprenant des malis techniques de confusion pour un montant de 593 millions d'euros. Les modalités d'affectation du mali technique sont décrites dans le paragraphe Immobilisations incorporelles et corporelles de la partie II de l'annexe relative aux principes, règles et méthodes comptables. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié de ces modalités d'affectation et des informations fournies dans les notes de l'annexe à ce titre.

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.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 27 mars 2012

Les Commissaires aux Comptes

AEG Finances
Jean-François Baloteaud

Constantin Associés
Jean-Paul Séguret

20.7. Résultats des cinq derniers exercices

Nature des indications	2007	2008	2009	2010	2011
1. Capital en fin d'exercice					
Capital social <i>(en milliers d'euros)</i>	171 940	171 948	171 949	172 209	172 432
Nombre total de titres	429 850 201	429 869 323	429 873 590	430 522 736	431 080 011
Nombre maximal d'actions futures à créer					
• par exercice de droits de souscription	41 936 287	37 208 093	33 125 626	30 843 576	23 943 630
• par conversions d'obligations	48 389 622	47 173 693	0	0	0
2. Opérations et résultats de l'exercice <i>(en milliers d'euros)</i>					
Chiffre d'affaires hors taxes	19 115	24 291	19 469	29 939	43 277
Résultat avant impôts, dotations nettes aux amortissements et provisions et participation des salariés	99 444	19 748	71 505	55 959	79 126
Impôts sur les bénéfices	(15 069)	(18 255)	(15 796)	(12 047)	(5 777)
Résultat après impôts, dotations nettes aux amortissements et provisions et participation des salariés	159 369	54 573	72 073	54 288	87 140
Résultat distribué	17 285	17 195	34 432	45 982	50 053
3. Résultats par action <i>(en euros)</i>					
Résultat après impôts, mais avant dotations nettes aux amortissements et provisions et participation des salariés	0,27	0,09	0,20	0,16	0,20
Résultat après impôts, dotations nettes aux amortissements et provisions et participation des salariés	0,37	0,13	0,17	0,13	0,20
Dividende attribué à chaque action	0,04	0,04	0,08	0,10	0,11 ⁽¹⁾
4. Personnel					
Nombre de salariés	88	85	89	91	111
Montant de la masse salariale <i>(en milliers d'euros)</i>	16 765	17 513	15 310	16 299	19 330
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice <i>(en milliers d'euros)</i>	5 678	6 276	5 622	5 937	8 341

(1) Proposé à la prochaine Assemblée Générale.

20.8. Rapport de gestion sur les comptes annuels clos le 31 décembre 2011**Résultat de l'exercice**

Le compte de résultat 2011 comprend les charges et produits propres à Havas SA, ainsi que les opérations des sept derniers mois de l'exercice 2011 de la société Euro RSCG SA confondue dans Havas SA lors de la transmission universelle de son patrimoine en date du 31 mai 2011.

La société Havas SA enregistre, en 2011, un résultat net positif de 87 140 milliers d'euros qui s'explique par une perte d'exploitation de 7 602 milliers d'euros, un résultat financier positif de 83 903 milliers d'euros, un résultat exceptionnel positif de 2 798 milliers d'euros et un produit d'impôt de 5 777 milliers d'euros.

Le résultat financier positif de 83 903 milliers d'euros est constitué essentiellement :

- de revenus de créances rattachées s'élevant à 26 604 milliers d'euros ;
- des dividendes reçus pour 84 104 milliers d'euros ;
- de produits de placements pour 7 672 milliers d'euros ;
- d'une charge de 42 301 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 5 260 milliers d'euros concernant les intérêts de la trésorerie centralisée et d'une perte sur créance irrécouvrable relative à des prêts aux filiales pour 7 138 milliers d'euros, dont 6 110 milliers d'euros entièrement provisionnés ;
- des reprises sur provisions pour dépréciation des titres de participation et des créances rattachées nettes des dotations pour 7 515 milliers d'euros.

Le résultat exceptionnel bénéficiaire de 2 798 milliers d'euros s'explique principalement par des reprises de provisions nettes des dotations liées à des coûts de restructurations internes, des dotations aux provisions relatives à notre déménagement à Puteaux et des reprises de provisions concernant des risques commerciaux.

Prises de participation

Nous vous signalons notre participation significative à la souscription au capital de sociétés situées en France, en Italie et en Australie, ainsi que l'ajustement du complément de prix d'une filiale asiatique.

Soldes au 31 décembre 2011 des dettes fournisseurs par échéance

	Fournisseurs		Fournisseurs d'immobilisations		Total général	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Dettes échues à la clôture ⁽¹⁾	1 205	113	6	22	1 211	135
Litiges ⁽²⁾	1 145	1 115	0	2	1 145	1 117
Dettes non échues :						
Janvier N + 1	5 315	4 947	579	4	5 894	4 951
Fevrier N + 1	435	425	64		499	425
Mars N + 1	245	25	0		245	25
Total général	8 345	6 625	649	28	8 994	6 653

(1) Dont

– Management fees 404 22

– Autres dettes groupe 401

– Retenues de garantie sur travaux immeuble 117

(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 29 février 2012 a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires le paiement d'un dividende par action de 11 cents au titre de 2011 contre 10 cents au titre de 2010.

Le montant total du dividende distribué au titre de l'exercice 2011 serait donc de 50 millions d'euros, contre 43 millions d'euros au titre de 2010.

La mise en paiement aura lieu le 18 mai 2012.

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)	2011	2010	2009
Cours le plus haut	4,17	4,10	3,08
Cours le plus bas	2,53	2,81	1,29
Cours au 31/12	3,18	3,89	2,79
Nombre d'actions émises au 31/12 (en milliers)	431 080	430 523	429 874
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions d'euros)	1 371	1 675	1 200
	Principes IFRS	Principes IFRS	Principes IFRS
Résultat net, avant dépréciation des écarts d'acquisition, part du Groupe	0,28	0,26	0,22
Résultat net part du Groupe	0,28	0,26	0,21
Ratio P/E au 31/12	11,5x	15,2x	13,1x
Dividende net	0,11 (1)	0,10	0,08
Dividende global	0,11	0,10	0,08
Rendement net au 31/12 (en %)	3,5 %	2,6 %	2,9 %

(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 2010, le capital social s'élevait à 172 209 094,40 euros. Il était divisé en 430 522 736 actions de 0,40 euro chacune. Il n'existe qu'une catégorie d'actions toutes entièrement libérées.

Le 8 mars 2011, le Conseil d'Administration a constaté que le capital social s'élevait à 172 338 417,60 euros. Il était divisé en 430 846 044 actions de 0,40 euro de nominal.

Au 31 décembre 2011, le capital s'élevait à 172 432 004,40 euros, divisé en 431 080 011 actions de 0,40 euro.

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 5.2.13.2).

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 dispose d'une autorisation en cours de validité en vue de procéder au rachat de ses propres titres venant à échéance le 9 novembre 2012.

Descriptif du programme autorisé par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2011

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 a été autorisé par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2011 dans le cadre du programme de rachat est fixée à 40 000 000 d'actions, soit environ 9,3 % du nombre total des actions composant le capital social de la Société au 28 février 2012.

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 5 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 18 mois à compter de l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2011, soit jusqu'au 9 novembre 2012.

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, une action nouvelle ou existante. Les BSAAR sont exerçables pendant 3 ans à compter du 4^e anniversaire de leur date d'émission. Les BSAAR ont été admis aux négociations sur le marché Eurolist d'Euronext Paris SA le 1^{er} décembre 2010 (code ISIN FR0010355644). Depuis cette date, sauf exceptions, les BSAAR sont librement négociables et le seront jusqu'au 1^{er} 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, 36 085 716 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 5.2.13.3.).

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, une action nouvelle ou existante. Les BSAAR sont exerçables à compter de la date d'admission des BSAAR aux négociations sur le marché d'Euronext Paris jusqu'au 7^e 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 FR 0010562058). 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 2011, la Société avait racheté et annulé 702 368 BSAAR, notamment suite au départ du Groupe de bénéficiaires de BSAAR. En conséquence, 13 078 365 actions seraient susceptibles d'être émises par exercice des BSAAR, ce qui, au 31 décembre 2011, représente 3,03 % du capital et des droits de vote.

Les caractéristiques de ces OBSAAR et des BSAAR figurent en annexe aux comptes consolidés (note 5.2.13.3.).

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	41 968 106	13 780 733
Total de BSAAR attribués à des mandataires sociaux dont mandataires sociaux visés au 14.1 bénéficiant de BSAAR	7 215 540	4 894 999
<i>Fernando RODÉS VILÀ</i>	1 000 000	352 941
<i>Jacques SÉGUÉLA</i>	1 000 000	1 470 588
<i>Vincent BOLLORÉ</i>	1 000 000	352 941
<i>Leopoldo RODÉS CASTAÑE</i>	1 000 000	294 118
<i>Jean de YTURBE (représentant de LONGCHAMP PARTICIPATIONS)</i>	172 673	117 647
<i>Hervé PHILIPPE (représentant de FINANCIÈRE DE LONGCHAMP)</i>	304 634	205 882
<i>Cédric de BAILLIENCOURT (représentant de BOLLORÉ)</i>	0	220 588
<i>David JONES</i>	1 264 705	0
<i>Mercedes ERRA</i>	1 264 705	1 676 471
Date d'acquisition des BSAAR	19/02/2007	31/03/2008
Période d'exercice	du 01/12/2010	du 08/02/2012
	au 01/12/2013	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 31/12/2011	0	0
Nombre cumulé de BSAAR rachetés au 31/12/2011	5 899 284	702 368
Nombre de BSAAR restants en fin d'exercice	36 085 716**	13 078 365

(1) Note manquante.

** Note manquante.

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 ⁽¹⁾ , dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :	3 014 251	351 006	1 681 621	421 426
Total mandataires sociaux	246 448	334 169	20 460	337 139
dont mandataires sociaux visés au 14.1 bénéficiant d'options				
<i>Fernando RODÉS VILÀ</i>	-	-	-	-
<i>Jacques SÉGUÉLA</i>	227 293	-	-	-
<i>Vincent BOLLORÉ</i>	-	-	-	-
<i>Leopoldo RODÉS CASTAÑE</i>	-	-	-	-
<i>Jean de YTURBE (représentant de LONGCHAMP PARTICIPATIONS)</i>	-	-	-	-
<i>Hervé PHILIPPE (représentant de FINANCIÈRE DE LONGCHAMP)</i>	-	-	-	-
<i>David JONES</i>	-	-	-	-
<i>Mercedes ERRA</i>	19 155	-	20 460	-
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 ⁽³⁾	04/07/2013	10/12/2010 ⁽⁶⁾	26/05/2014
Prix de souscription ou d'achat	2,37	3,59	3,9	3,97
Décote	0 %	0 %	0 %	0 %
Modalités d'exercice	⁽²⁾	⁽⁴⁾	⁽⁵⁾	⁽⁷⁾
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2011	1 478 997	109 690	94 799	0
Nombre cumulé d'options ou d'achat actions annulées ou caduques	1 061 737	16 837	1 306 730	0
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	473 517	224 479	280 092	421 426
	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 ⁽¹⁾ , dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :	10 326 167	2 200 000	22 500 000	1 740 000
Total mandataires sociaux	-	400 000	4 250 000	-
dont mandataires sociaux visés au 14.1 bénéficiant d'options				
<i>Fernando RODÉS VILÀ</i>	-	-	1 000 000	-
<i>Jacques SÉGUÉLA</i>	-	-	500 000	-
<i>Vincent BOLLORÉ</i>	-	-	1 000 000	-
<i>Leopoldo RODÉS CASTAÑE</i>	-	-	500 000	-
<i>Jean de YTURBE (représentant de LONGCHAMP PARTICIPATIONS)</i>	-	-	250 000	-
<i>Hervé PHILIPPE (représentant de FINANCIÈRE DE LONGCHAMP)</i>	-	-	100 000	-
<i>David JONES</i>	-	400 000	450 000	-
<i>Mercedes ERRA</i>	-	-	450 000	-
Point de départ d'exercice des options	01/12/2004	21/07/2009	28/10/2009	12/06/2010
Date d'expiration	⁽⁸⁾	⁽¹⁰⁾	⁽¹¹⁾	⁽¹²⁾
Prix de souscription ou d'achat	4,08	3,85	3,72	4,35
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 31/12/2011	0	0	663 000	0
Nombre cumulé d'options ou d'achat actions annulées ou caduques	10 321 051	80 000	2 966 000	192 000
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	5 116	2 120 000	18 871 000	1 548 000

(1) Suite à distribution de réserves lors du paiement du dividende de l'exercice 2005, le 14/06/2006, les nombres d'options et les prix d'exercice ont été ajustés.

(2) Dont 1 004 750 exerçables au 24/03/2004, 1 004 750 au 24/03/2005, la totalité au 24/03/2006 (après repricing).

(3) Pour les résidents français : échéance le 24/03/2013.

(4) Dont 117 001 exerçables au 04/07/2004, 222 780 au 23/06/2005, 5 612 au 04/07/2005, la totalité au 04/07/2006.

(5) Dont 560 540 exerçables au 10/12/2004, 560 540 au 10/12/2005, la totalité au 10/12/2006.

(6) Pour les résidents français : échéance le 10/12/2013.

(7) Dont 140 475 exerçables au 26/05/2005, 140 475 au 26/05/2006, la totalité au 26/05/2007.

(8) Plan A : échéance 01/12/2011 – Plan B : échéance 01/12/2009 – Plan C : échéance 01/12/2014.

(9) Plan A : dont 5 005 527 exerçables au 01/12/2004, 358 079 au 23/06/2005, 2 323 724 au 01/12/2005, la totalité au 01/12/2006.

Plan B : 306 926 exerçables en totalité au 02/12/2008.

Plan C : dont 2 728 exerçables au 01/12/2004, 2 728 exerçables au 01/12/2005, la totalité au 01/12/2006.

(10) Pour les résidents français : échéance le 20/07/2014.

(11) Pour les résidents français : échéance le 27/10/2014.

(12) Pour les résidents français : échéance le 11/06/2015.

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 2011, 12 898 101 options autorisées.

Nombre d'options autorisées et non attribuées

	Nombre d'options autorisées par les Assemblées	Nombre d'options attribuées en 2010	Solde des options autorisées et non attribuées
Autorisation de l'AGM du 11/05/2010	12 898 101	0	12 898 101
Situation au 31/12/2011	12 898 101	0	12 898 101

Dilution potentielle liée à l'exercice de plans et bons de souscription d'actions

L'exercice (i) de l'intégralité des 23 943 630 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 49 164 081 BSAAR en circulation conduirait à la création d'un nombre total de 86 005 812 actions nouvelles, ce qui ferait passer le capital social de 431 080 011 actions au 31 décembre 2011 à 517 085 823 actions, soit une dilution potentielle maximale de 16,63 %.

Toutefois, si le cours de Bourse de la Société ne dépassait pas 3,82 euros (cours de Bourse à la date d'arrêté des comptes 2011), certaines options attribuées ainsi que les BSAAR ne seraient pas exercés, ce qui conduirait alors à la création de 32 467 097 actions nouvelles et ferait passer le capital social à 463 547 108 actions : la dilution potentielle maximale serait alors de 7,00 % dans cette hypothèse.

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
31/12/2000					266 496 567	106 598 627	2 551 908 751
2001	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			
31/12/2001					304 320 312	121 728 125	3 079 830 609
2002	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			
31/12/2002					305 219 028	122 087 611	1 786 246 909
2003	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			
31/12/2003					306 196 659	122 478 664	1 789 949 691
2004	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			
31/12/2004					428 832 440	171 532 976	1 527 584 826
2005	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			
31/12/2005					429 180 870	171 672 348	1 491 070 097
2006	Affectation du résultat 2005			(13 591 664)			
	Dividende exercice 2005			(12 773 905)			
	Levée d'options de souscription	350 300	140 120	711 619			
31/12/2006					429 531 170	171 812 468	1 465 416 148
2007	Levée d'options de souscription	319 031	127 612	688 848			
31/12/2007					429 850 201	171 940 080	1 466 104 996
2008	Levée d'options de souscription	19 007	7 603	37 444			
	Conversion d'obligations	115	46	1 026			
31/12/2008					429 869 323	171 947 729	1 466 143 465
2009	Levée d'options de souscription	4 267	1 707	8 406			
	Conversion d'obligations	0	0	0			
31/12/2009					429 873 590	171 949 436	1 466 151 871
2010	Levée d'options de souscription	649 146	259 658	1 424 618			
	Conversion d'obligations		0	0			
31/12/2010					430 522 736	172 209 094	1 467 576 489
2011	Levée d'options de souscription	557 275	222 910	1 847 082			
	Conversion d'obligations		0	0			
31/12/2011					431 080 011	172 432 004	1 469 423 571

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 2011, Havas SA dispose de huit lignes de crédit bilatérales confirmées auprès de banques de premier rang pour un montant total de 416 millions d'euros, dont six lignes représentant un total de 266 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-proprétaire 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).

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@cacexis.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) 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) ; 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).

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. Résultats 2011 – Communiqué de presse du 1^{er} mars 2012

Revenu : 1 645 millions d'euros sur l'année 2011

- Croissance organique + 5,9 %
- 16 % des revenus proviennent des marchés dynamiques d'Amérique latine, d'Asie Pacifique et d'Afrique
- Les activités digitales et médias sociaux représentent 23 % du revenu

Résultat Opérationnel Courant de 220 millions d'euros en 2011, contre 204 millions d'euros en 2010, en progression de + 8 %

- Marge opérationnelle courante 13,4 % (+ 30 points de base)

Résultat Net part du Groupe de 120 millions d'euros en 2011 en hausse de + 9 % par rapport à 2010

Bénéfice Net par action (basique et dilué) 28 centimes d'euro en 2011, en progression de 8 %

Dette nette : 37 millions d'euros au 31 décembre 2011 par rapport à une trésorerie nette de 87 millions d'euros au 31 décembre 2010

Bon niveau de New Business net⁽¹⁾ à 1,4 milliard d'euros

Dividende proposé * : 11 centimes d'euro par action, en augmentation de 10 %

David Jones, Global CEO de Havas, déclare : "2011 a été une nouvelle année solide pour Havas marquée par une belle progression du digital, une croissance à deux chiffres dans les marchés dynamiques et l'expansion de nos grands clients internationaux. Parallèlement nous avons continué à limiter nos coûts améliorant ainsi nos marges. Notre performance en New Business ainsi que l'activité restent fortes alors que nous entreprenons l'année 2012."

Le Conseil d'Administration, qui s'est réuni le 29 février 2012, a arrêté les comptes annuels de l'exercice 2011.

(en millions d'euros)	2011	2010	2011/2010
Revenu	1 645	1 558	+ 5,6 %
Croissance organique	5,9 %	3,5 %	
Résultat opérationnel courant	220	204	+8 %
Marge opérationnelle courante (%)	13,4 %	13,1 %	+ 30 bps
Résultat net, part du Groupe	120	110	+ 9 %
Résultat net, part du Groupe en % du revenu	7,3 %	7,1 %	
Dette nette au 31 décembre	37	- 87	
Dividende* (en centimes d'euro)	11	10	10 %

* Dividende 2011 proposé à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du jeudi 10 mai 2012.

Les procédures d'audit sur les comptes consolidés ont été effectuées. Le rapport de certification sera émis après vérification du rapport de gestion.

25.1.1 Revenu

Le revenu du Groupe s'élève à 1 645 millions d'euros sur l'année 2011, ce qui représente une hausse de 5,6 % en données brutes par rapport à 2010.

La croissance organique est de + 5,9 % sur l'ensemble de l'année 2011.

Le 4^e trimestre 2011, avec un revenu de 492 millions d'euros, affiche une croissance organique de + 5,4 %. Cette croissance soutenue, tant au niveau annuel que trimestriel, résulte de la bonne performance de toutes les activités et zones géographiques.

Au cours de l'année 2011, l'euro s'est apprécié vis à vis du dollar US et de la livre sterling, l'impact de change a ainsi pénalisé l'évolution du revenu de 29 millions d'euros en 2011.

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 désormais 23 % du revenu global du Groupe.

La répartition géographique du revenu sur l'ensemble de l'année 2011 ressort comme suit :

(en millions d'euros)	Revenu					2011	Croissance organique				
	T1	T2	T3	T4	(en %)		T1	T2	T3	T4	2011
	2011	2011	2011	2011		2011	2011	2011	2011		
Europe	190	216	195	263	864	3,8 %	- 0,9 %	1,8 %	3,6 %	2,1 %	
dont											
• France	75	87	76	102	340	4,9 %	- 0,9 %	- 0,8 %	1,4 %	1,0 %	
• Royaume-Uni	43	43	45	49	180	2,4 %	- 2,3 %	3,7 %	5,8 %	2,4 %	
• Reste de l'Europe	72	86	74	112	344	3,5 %	- 0,7 %	3,6 %	4,8 %	3,0 %	
Amérique du Nord	125	127	126	142	520	7,2 %	9,0 %	8,2 %	3,5 %	6,8 %	
Reste du monde	47	61	66	87	261	19,5 %	18,0 %	18,7 %	13,1 %	16,5 %	
dont											
• Asie-Pacifique	19	23	26	35	103	10,3 %	8,4 %	14,6 %	7 %	9,8 %	
• Amérique latine	28	38	40	52	158	24,6 %	24,6 %	21,5 %	17,5 %	21,4 %	
Total	362	404	387	492	1 645	6,8 %	4,5 %	7,3 %	5,4 %	5,9 %	

Europe

L'Europe enregistre une croissance organique de 3,6 % au 4^e trimestre 2011 tirée par les activités média, le digital et la publicité traditionnelle. À souligner le retour de la France à la croissance, la belle progression de la Grande Bretagne et la contribution significative de l'Allemagne, de l'Italie et de la Pologne dans le reste de l'Europe.

Amérique du Nord

Avec 6,8 % de croissance en année pleine, l'Amérique du Nord dépasse les prévisions de marché malgré un léger ralentissement au 4^e trimestre 2011. Cette performance a été assurée par le dynamisme d'Arnold, les activités médias et la croissance à deux chiffres de plusieurs agences locales.

Reste du monde

L'**Asie-Pacifique** affiche une croissance de 9,8 % pour l'année 2011 et de 7,0 % au 4^e trimestre. Les deux locomotives de cette zone sont la Chine et l'Australie. L'**Amérique latine** maintient une croissance à deux chiffres sur l'ensemble de l'année, grâce à l'excellente performance de tous nos métiers sur l'ensemble de la région.

25.1.2. Résultats

Le Résultat Opérationnel Courant s'élève à 220 millions d'euros en 2011, contre 204 millions d'euros en 2010. **La marge opérationnelle courante ressort ainsi à 13,4 %** du revenu en 2011, contre 13,1 % en 2010. L'amélioration du niveau de marge opérationnelle courante de + 30 points de base est liée à la poursuite d'une maîtrise rigoureuse des coûts (en témoigne l'évolution très encourageante des frais de personnel qui passent de 61,7 % à 60,9 % en 2011). Les charges à caractère non récurrent dues aux restructurations et à des réorganisations qui se sont poursuivies en 2011 dans certaines régions, aux frais de déménagements et à des "goodwill impairment" limités, ont conduit à un Résultat Opérationnel de 197 millions d'euros en 2011, contre 184 millions d'euros en 2010; la marge opérationnelle passe de 11,8 % en 2010 à 12 % en 2011.

Fort de l'amélioration de la rentabilité opérationnelle, le **Résultat Net Part du Groupe** ressort à **120 millions d'euros en 2011** et marque ainsi une progression de + 9 % par rapport à 2010. **Le Bénéfice net par action** s'élève à 28 centimes d'euro, contre 26 centimes d'euro en 2010, en progression de 8 %.

25.1.3. Structure financière

La **dette nette** s'élève à 37 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre une trésorerie nette de 87 millions d'euros au 31 décembre 2010. Cette évolution s'explique essentiellement par l'acquisition du nouveau siège de Puteaux qui a représenté un investissement de 159 millions d'euros qui a été autofinancé.

La **dette nette moyenne**⁽²⁾ s'établit à 74 millions d'euros par rapport à 75 millions d'euros en 2010.

Les fonds propres ont progressé de 103 millions d'euros pour atteindre 1,3 milliards d'euros au 31 décembre 2011, ce qui fait ressortir un ratio de dette nette quasi nul.

25.1.4. Dividende et Assemblée Générale

Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires un dividende de 11 centimes d'euros, soit 10 % d'augmentation par rapport à 2010.

L'Assemblée Générale des actionnaires de Havas SA sera convoquée le jeudi 10 mai 2012.

Le revenu du 1^{er} trimestre 2012 sera publié d'ici le vendredi 11 mai 2012.

25.1.5. New Business Net⁽¹⁾

Le New Business Net⁽¹⁾ enregistré pendant l'année 2011 s'élève à 1,4 milliard d'euros.

Parmi les gains les plus significatifs de l'année, on peut citer :

Havas Worldwide

Unilever : gain des activités digitales au niveau global pour les déodorants Dove. Suite au développement de la relation avec ce client, Euro RSCG a gagné 5 nouvelles marques d'Unilever en Asie et est devenu agence digitale de référence pour la marque Fair & Lovely (via Euro RSCG India). Dans les pays du Sud-Est asiatique, les marques Dove Déodorants, Radiant/Rin, Citra et Vaseline ont choisi Euro RSCG tandis que la marque V05 a confié les activités médias sociaux à Euro RSCG London. Euro RSCG Mexico a gagné la marque Ades.

Sony : Euro RSCG Chicago a gagné Sony PlayStation Network et PS+ aux États-Unis pour les activités d'emailing, digital, médias sociaux, mobile and expérientiel. Euro RSCG Copenhagen gère désormais les activités TTL de Sony pour les pays nordiques, Cake a été nommée agence de référence en médias sociaux pour le marché britannique, Euro RSCG Spain a gagné le lancement de la tablette Sony en Espagne et Arnold4D le business Sony Ericsson dans ce même pays.

Volvo : EHS 4D a gagné la centralisation de la campagne de marketing direct et e-marketing direct dans 17 pays de l'Union européenne ainsi que le développement d'un programme d'eNewsletter sur 12 marchés.

Coty : Euro RSCG Worldwide PR a gagné la communication institutionnelle de Coty au niveau global.

IBIS : BETC Euro RSCG a gagné la campagne créative et les activités digitales de la chaîne hôtelière IBIS. BETC Digital est en charge de la création du nouveau portail de réservation pour IBIS dans 53 pays.

PRO-EUROPE : Euro RSCG a gagné le budget paneuropéen de European Recycling trademark.

Pernod Ricard : Euro RSCG London a gagné au niveau global la campagne publicitaire pour les marques de vodka : Wyborowa, Wyborowa International et Oddka. Euro RSCG Sao Paulo a gagné le budget créatif de Teacher's whiskey. Project House, en Turquie, s'est vue attribuer les activités digitales pour Ballentine's, Euro RSCG Belgium les activités digitales, médias sociaux et expérientiel pour Havana Club. La campagne pour les marques de champagne de Pernod Ricard a été confiée à Euro RSCG Tokyo pour le Japon. Euro RSCG C&O a gagné le budget digital de Pernod Ricard qui inclut les activités médias sociaux, le site web ainsi que les applications mobiles.

Sanofi : Euro RSCG a étendu son partenariat avec ce client majeur et BETC se voit désormais responsable de la division BGM (Business Growth Management) au niveau global.

Reckitt Benckiser : Euro RSCG Worldwide PR a été sélectionné pour gérer le budget Durex (marque acquise par Reckitt Benckiser en 2011). Euro RSCG India a gagné la communication santé pour Paras (une autre acquisition récente de Reckitt) qui inclut 5 marques et Euro RSCG Singapore a été choisie pour le lancement digital de Dettol à Singapour et en Malaisie.

Van Cleef + Arpels : BETC Luxe a gagné la compétition pour le business publicitaire au niveau global.

Freescall : Euro RSCG San Francisco a été nommée agence de référence pour les activités globales de Freescall – (client gagné avec MPG).

Groupon : Euro RSCG Chicago a gagné Groupon en digital.

Deezer : Euro RSCG Worldwide PR a gagné la communication institutionnelle et les activités médias sociaux pour la plateforme musicale Deezer au niveau global.

New York Life : Euro RSCG New York a été nommée agence créative de référence pour NY Life.

Cockburns : BETC London a gagné le relancement global de Cockburn's.

Georgia-Pacific : Euro RSCG San Francisco a gagné le budget développement durable et responsabilité sociale de Georgia-Pacific's North American Consumer Products.

Air Mauritius a confié à Euro RSCG la refonte de son site Web, l'e-marketing ainsi que les activités médias sociaux.

Metro Cash & Carry : Euro RSCG a été nommée agence de référence. Ce budget a été gagné par Euro RSCG Germany et Euro RSCG Czech Republic conjointement.

(1) Source : Rapport "New Business Scorecard" de Nomura en date du 18 janvier 2011.

Arnold

Boston Bruins : (Champions de la Stanley Cup 2011) agence de référence aux États-Unis.

Carbonite : (Service de backup en ligne) agence de référence aux États-Unis.

The Climate Reality Project : (projet de l'ancien Vice-Président Al Gore) pro bono.

Dell (Division Small-to-Medium Business) : agence de référence globale.

P&O Cruise Lines : (une division de Carnival Cruise Lines) agence de référence en Grande-Bretagne.

Sanofi Aventis : (Arnold a gagné les budgets de plusieurs marques pharmaceutiques : **Lantus**, **Lixisenatide**, **Apidra**, **BGStar**, **Aubagio**, **Lemtrada**, **Multiple Sclerosis Franchise** aux États-Unis).

Tribe Hummus/Veggie Patch : agence de référence aux États-Unis.

Havas Media**Au niveau global**

Philips a été gagné par MPG & Media Contacts aux États-Unis, en France, en Amérique latine et en Europe du sud.

Air France : Havas Media International a gagné le budget global.

Au niveau global Turismo de Mexico a été gagné par MPG et Media Contacts et Escada a été gagné par MPG.

Liebeskind : gagné par MPG & Media Contacts pour les budgets globaux off et online.

Nissan, Coca Cola et Powerade travailleront avec Havas Sports & Entertainment sur plusieurs projets au niveau global.

Gains régionaux

Belcorp et Nextel : gagnés par MPG en Amérique latine.

INSEAD : gagné par Havas Media International en Asie Pacifique.

Haier : gagné par Havas Media International au niveau européen.

Megabrand : gagné par MPG Spain en France, Royaume-Uni, Portugal, Allemagne, Belgique et Italie.

Medwins : gagné par MPG, Media Contacts UK et Media Contacts Spain.

Polska – Polish Tourism Organisation : gagné par Arena Media Poland, Arena Media UK et Havas Media France.

Au niveau local

En Espagne : Partido Popular (Arena Media), Freixenet, Maxxium, Port Aventura (MPG).

Aux États-Unis : Clarins (MPG USA).

En Chine : KIA et Nature's Bounty (MPG China).

En France : Crédit Agricole (Havas Media France).

En Grande-Bretagne : Arena Media UK a gagné le budget offline et online d'Eurostar et Havas Sports & Entertainment s'est vu attribuer un projet du même client au niveau européen.

MPG et Media Contact UK ont gagné Lacoste pour le marché britannique ainsi que sa coordination globale.

Axa : gagné par MPG et Media Contacts en UK, UAE, Espagne, Pologne et Japon.

Danone : gagné par MPG au Mexique et en Turquie.

Mars : gagné par MPG Portugal et Havas Media France.

Volvo, RJ Reynolds et Yellow Tail – gagné par MPG USA.

Principaux gains en digital et médias sociaux

Media Contacts a gagné le budget Net-A-Porter.com en Europe et en Asie.

Havas Media International a gagné le budget de recherche pour Clarins en Europe.

Mexico Tourism a été gagné par Havas Digital au niveau global.

En Grande-Bretagne, Cake a été nommée agence médias sociaux et experiential pour Sony.

En Espagne, iGlue a gagné la communication digitale d'Iberostar, MPG et Media Contacts ICO, Media Contacts Mapfre (MC), et iGue Spain Verti.

Barceló a été gagné par Media Contacts USA, Media Contacts Spain et Media Contacts Mexico.

Panasonic, The Economist, NPD Group : gagnés par Havas Digital USA.

25.1.6. Faits marquants de l'année 2011**Expansion du micro-réseau Arnold au sein de Havas Worldwide**

Arnold Worldwide, porté par le dynamisme du new business global et le développement de ses clients à l'international, a ouvert un nouveau bureau à **Shanghai** et au **Costa Rica**. Ces nouvelles ouvertures s'inscrivent dans une ambitieuse stratégie de croissance que le Groupe a mise en place pour Arnold Worldwide afin qu'il devienne le microréseau le plus compétitif, créatif et rentable. En mai dernier, Arnold a lancé **Arnold Furnace à Sydney** et à **Melbourne** pour accompagner ses clients globaux tels que Progressive Insurance et Carnival Cruise Lines. Ces lancements ont suivi la création d'**Arnold Amsterdam** intervenue pour servir Volvo au niveau international. Arnold a par ailleurs renforcé sa présence au Royaume-Uni en fusionnant avec Euro RSCG KLP.

Expansion de la marque BETC au sein d'Euro RSCG

BETC London a ouvert ses portes en mai dernier dirigée par Matthew Charlton, ex-Modernistas et Neil Dawson, ex-DDB. Cette start-up a déjà commencé à donner ses fruits avec les gains des budgets Cockburns Port, la campagne pour le nouveau candidat à la Mairie de Londres : Ken Livingstone, l'Association des officiers de police, les hôtels Ibis, Cow & Gate, Warburtons Bread pour lequel l'agence a créé l'application Facebook Toastcard Warburtons qui permet de remonter le moral des amis en leur envoyant des toasts virtuels.

BETC a l'ambition d'être présente aux États-Unis, au Brésil et en Asie.

Acquisitions et création d'entités spécialisées

- Havas a pris une participation majoritaire dans **Siren-communication**, agence de relations publiques basée à Singapour. Cette agence, désormais appelée **Euro RSCG Siren** est spécialisée dans les médias sociaux, les relations publiques digitales et la production de contenu.
- Havas a renforcé sa position de leader dans la communication santé grâce à une alliance stratégique avec l'une des plus grandes agences chinoises du secteur : **Medmed**.
- Havas a lancé en septembre 2011 l'agence de **marketing multiculturel « Totality »**. Agence full-services création, stratégie et média dédiée aux marchés hispaniques, afro-américains et LGBT.
- Havas a acquis l'agence australienne **Host** et sa consœur **One Green Bean** en juillet dernier, afin de renforcer ultérieurement ses opérations en Asie Pacifique. Il s'agit de la plus grande agence indépendante d'Australie au croisement de la créativité et du numérique. Dans le cadre du développement de cette marque, Havas a ouvert une filiale de Host à Singapour.
- Havas a acquis en avril 2011 l'agence intégrée **Strategy Farm**, désormais appelée Euro RSCG Worldwide Strat Farm. Cette agence est spécialisée dans le positionnement stratégique de haut niveau, digital, médias sociaux et CRM.
- Le groupe Havas est devenu actionnaire majoritaire de l'agence américaine spécialisée dans les médias sociaux et leur technologie, **Socialistic**, dirigée par Colleen DeCourcy, l'ancienne responsable du digital de TBWA. Socialistic collaborera avec les agences satellites du Groupe.
- Havas a lancé en février dernier la start-up **Camp + King** dirigée par Jamie King et Roger Camp. Cette agence d'un nouveau genre vise à produire des idées et contenus qui influencent la conversation avec le consommateur en multicanal.
- Euro RSCG Worldwide PR** a créé le **Health Buzz Group** qui, basé à New York, offrira ses services de buzz ciblés aux secteurs pharmaceutique et bien-être dans le monde entier.
- BETC** a lancé **BETC Content**, une nouvelle agence se voulant « à la croisée des expertises éditoriales et de l'entertainment ».
- Maitland** a donné naissance, à Londres, à une nouvelle branche de relations publiques nommée **Maitland Political** suite à la fusion avec Euro RSCG Apex.

- **Havas Sports & Entertainment** a créé au Royaume-Uni, en partenariat avec l'agence consœur Cake, une nouvelle division dédiée aux RP sportives basée sur le marketing expérientiel et les médias sociaux.
- **Havas Digital** a lancé en France **Socialyse**, sa nouvelle marque dédiée aux médias sociaux.
- **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 sur 8 marchés au niveau mondial.
- **MPG Media Contacts** a créé au Royaume-Uni l'unité créative **Branded** qui produit, entre autres, de la publicité numérique, des applications vidéo. Cette entité est spécialisée dans la stratégie de placement de produits.
- **WebNarrative**, l'agence londonienne de design digital, a rejoint les équipes de **MPG Media Contacts**.
- L'agence digitale irlandaise **eightytwenty/interactive** a rejoint le réseau digital global 4D de Havas Worldwide et s'appelle désormais **eightytwenty/4D**. Parmi les principaux clients on peut citer Bank of Ireland, Toyota, The Irish Times, Munster Rugby et Unilever.
- **Euro RSCG Life 4D**, forte de son développement et de ses performances a ouvert un bureau à Londres. Les prochaines ouvertures sont prévues au Brésil et en Asie-Pacifique début 2012.
- **Havas Media Spain** a lancé **Havas Media PR**, agence de relations publiques et communication.

Havas un acteur reconnu dans le numérique

L'agence **MOBEXT** (Havas Media) a été nommée **meilleure agence mobile** aux **Digiday Mobi Awards**.

David Jones est l'unique CEO d'une holding à avoir été sélectionné par **Facebook** comme conseil et siège désormais au comité clients (Facebook Client Council) créé pour conseiller le réseau social en matière de publicité.

BLiNQ Media, leader mondial dans l'innovation technologique pour la publicité sur Facebook et seul pure-player media ayant un accès officiel aux APIs Facebook, a signé un accord de partnership avec Havas Digital.

Havas a su attirer des talents reconnus dans le digital tels que :

- **Matt Howell, Sebastian Gard et Bob Goodman**, l'ex-équipe Modernista! ont rejoint **Arnold** en tant que Global Chief Digital Officer, Director Social Media, Director of User Experience Arnold.
- **Elliot Seaborn**, ex-Digitas, est désormais Executive Director chez Arnold.
- **Andrew Althersonn**, ex-Digitas, a rejoint Havas Digital North America en tant que Président.
- **Dave Dugan**, ex-Président BzzAgent, a aussi intégré Arnold en tant que Global Commercial Officer.
- **Justin Crawford**, ex-Organic, est devenu Executive Creative Director de **Socialistic**.
- **Jason Jercinovic**, ex-R/GA, est devenu Président d'Euro RSCG 4D New York.
- **Claire Adams**, provenant de Social Fuel, est à la tête du **Cupola Lab** en charge des activités médias sociaux d'**Euro RSCG London**.
- **Colleen DeCourcy**, ex-Chief Digital Officer TBWA, a fondé et dirige **Socialistic**.
- **Kim Bartkowski** : Digital Creative Director chez Arnold WW New-York venant de Digitas.
- **Allyson Witherspoon** a rejoint Euro RSCG New York en tant que Global Digital Brand Director, ex-KBSP/Kirshenbaum Bond Senecal & Partners où elle gérait le budget BMW USA et précédemment Mercedes Benz USA chez & Merkle & Partners.
- **Bob Macintosh** a rejoint Host Sydney comme Digital Creative Director.
- **Christian Johansen**, ex-Ogilvy New-York, a rejoint Euro RSCG 4D Amsterdam en tant que Directeur Général.
- **Michael Olaye** ex-The Creative Partnership, est devenu Directeur Technique d'Euro RSCG London.
- **Angela Wei** a rejoint Arnold New-York en tant que Chief Digital Officer, ex-Time Inc.
- **David Graham** : Directeur de la stratégie digitale chez Havas Digital en UK.

Récompenses

Prix

Lors du 58^e Festival International de la Publicité à Cannes, le Groupe a remporté 23 Lions : 6 Lions d'Or, 9 Lions d'Argent et 8 Lions de Bronze ; soit deux fois plus qu'en 2009 et 2 de plus qu'en 2010. Le groupe a également reçu plusieurs récompenses notamment aux Clio Awards, aux Andy Awards, aux One Shows, aux New York ADC & LIAA Awards, aux D&A Awards, au Festival de Media Global et aux Internationalist Awards for Media Innovation.

Les campagnes les plus primées en 2011 ont été : **Heineken - DosXX** de Euro RSCG New York (les suites de la campagne Most Interesting Man in the World) en film et radio; **Reckitt Benckiser-Shieldtox** Naturard "Frog / Chameleon" de Euro RSCG Bangkok en print; **Amnesty International "Mugshots"** de Fuel Lisbon en print; **Monoprix - Non au Quotidien Quotidien de Havas** City en Design; **Polish Cancer Federation** en média et en direct de Euro RSCG Warsaw; **Reckitt Benckiser - Vanish Napisan Crystal White "Sponsor the White House"** de Euro RSCG Sydney; **Legacy for Truth** de Arnold Boston en film.

Citroën DS5 Twitterace (Euro RSCG Amsterdam) se classe dans le Top 10 des Campagnes médias sociaux de l'année de AdAge/Book of Tens.

Plusieurs campagnes pour **Canal+** de BETC Euro RSCG ont aussi été très primées, notamment le film **"L'Ours"**, classé numéro 5 dans le Best Work 2011 par Creativity (AdAge).

Le succès de la campagne **Roller Babies (Evian-Danone)** par BETC Euro RSCG a perduré en 2011 et se classe 5^e dans le Viral Video Charts/Top Creative campagnes 2011 établi par AdAge et Visible Measure.

En média, les campagnes les plus primées ont été : **Fidelity Investments "Follow the Green line"** de MPG aux États-Unis; **Mars/Pedigree "My Ideal Dog"** Havas Media aux États-Unis et en Amérique latine; **Nike Mexico City Cup** de MPG / Media Contacts/ Havas Sports au Mexique; **"CoppaFeel! Boob Hijack"** de AIS London; **Sparkassen "Giro sucht Hero"** de MPG Germany; **Fnac "yovivoenfnac"** de Arena Media Spain; **The West End Partnership "Get Lost in the West End"** de Cake London.

Reconnaitances

MPG US a été nommée **Agence Media de l'année** par Media Post pour la troisième année consécutive.

The Holmes Report a désigné **Abernathy MacGregor Group** comme **Agence de communication financière de l'année** et **Cake Group** comme **Agence de conseil consommation de l'année**.

Media Contacts Spain a été nommé **Meilleure Agence Digitale** aux Interactiva Magazine Awards pour la 8^e année consécutive. Aux Premios a la Eficacia, **Arena Media Spain** a été élue **Agence Média de l'Année** et aux Premios a Eficacia de Comunicação **Arena Media Portugal** a également été nommée **Agence de l'Année**.

Euro RSCG Sensors a été désignée **Agence la plus primée de l'année** aux Golden Clip Awards et la **plus grande agence de RP internationale** par l'Association des Agences de RP polonaises. **Euro RSCG Worldwide PR** a été nommé **Agence de l'Année** aux Golden Bridge Business Awards.

RECMA a classé **MPG France** numéro un en termes de revenus et de qualité.

Euro RSCG 4D et **Euro RSCG Marketing House** ont été nommés **Agences de l'Année** par le *MMP Report*.

Le magazine *Media Monitor* a élu **Euro RSCG Portugal** comme **Agence de publicité de l'Année**.

MPG Mexico a été nommée **Agence de l'année** pour la deuxième année consécutive par *Merca 2.0*.

Aux Araw Awards **Media Contacts Philippines** a été désignée **Agence de l'Année** tout comme **MPG Mexico** et **Arena Media** aux Eagle Awards.

Havas et la responsabilité sociale

Intégrer les enjeux de la responsabilité sociale est au cœur des métiers et de la stratégie du Groupe.

- En termes d'impacts environnementaux directs, le groupe a dépassé tous ses objectifs en 2011. La consommation de papier par salarié

a diminué de 35 % en 2011, alors même que l'objectif du groupe était d'attendre ce chiffre d'ici à 2015. La production de déchets par salarié a diminué de 12 %, là encore l'objectif de réduction a été atteint en seulement un an. Les consommations d'eau et d'énergie ont également diminué.

- Une avancée du Groupe en 2011 a été d'inclure une clause développement durable des ses contrats fournisseurs, ainsi que des critères "responsables" dans des appels d'offres.
- En France, le Groupe Havas s'est fortement investi dans le développement d'une politique Handicap et a souhaité concrétiser ses engagements par la signature d'une Convention de partenariat avec l'Agefiph le 28 mars 2011. L'année fut marquée par une progression du taux d'emploi des travailleurs handicapés de près de 30 % en France.
- Havas a démontré son engagement sociétal en créant la plateforme mondiale One Young World (sans but lucratif). Cet événement surnommé par CNN "*le Davos des jeunes*" met à disposition de jeunes talents une plateforme leur permettant d'engendrer des changements positifs. La seconde édition du sommet One Young World s'est tenue à Zurich en Suisse en septembre dernier et a rassemblé près de 1 300 délégués venus de 170 pays, il n'y a pas d'autre événement à l'exception des Jeux Olympiques capable de représenter autant de pays. Pour tout savoir sur ce deuxième *Davos des jeunes* : <http://www.oneyoungworld.com>.

La création des Social Business Idea™ témoigne également de la stratégie du Groupe dans ce domaine. Ce concept qui a été présenté dans *Who Cares Wins: Why Good Business is Better Business* de David Jones, se situe au croisement de la responsabilité sociale et des médias sociaux et explique que bien réussir et bien agir n'apparaissent plus comme mutuellement exclusifs.

Havas Media a reconduit l'étude "Meaningful Brands" pour la 4^e année. 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.

En 2011, l'engagement sociétal du groupe, c'est aussi une centaine de travaux réalisés en pro bono pour le compte d'associations et d'ONG.

25.2. Dépôt d'un projet d'offre publique OPRA et d'un projet d'offre publique OPAS – Communiqué de presse du 23 mars 2012

Havas annonce 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).

- **OPRA de 253 millions d'euros portant sur 51 729 602 actions (12% du capital)**
 - Prix de l'OPRA de 4,90⁽¹⁾ euros par action, soit 28 % de prime sur la moyenne pondérée par les volumes de l'action Havas sur un mois⁽²⁾
 - Relution de 10,8 % du bénéfice net par action 2011⁽³⁾
 - Ratio dette nette/EBITDA 2011 post-opération de 1,2x permettant à la Société de poursuivre sa croissance organique et externe et sa politique de dividende
- **OPAS portant sur les 36 085 716 BSAAR 2006 en circulation**
 - Prix de l'OPAS de 0,40 euro par BSAAR

(1) Dividende de 0,11 euro au titre de l'exercice 2011 détaché.

(2) Moyenne ajustée du détachement du dividende.

(3) Avec une hypothèse d'apport de 100 % des titres visés.

25.2.1. OPRA

Réuni le 23 mars 2012, le Conseil d'Administration d'Havas a constaté un décalage entre les performances opérationnelles et financières du Groupe et sa valorisation boursière. En effet, les bénéfiques des actions stratégiques et financières entreprises depuis 2005 ont permis au résultat net part du Groupe Havas de plus que doubler (passant ainsi de 46 millions d'euros au 31 décembre 2006 à 120 millions d'euros au 31 décembre 2011), alors que sur cette même période le cours de l'action Havas n'a progressé que de 2,3 %, ce qui se traduit aujourd'hui par des multiples de valorisation décotés par rapport aux autres sociétés du secteur.

Constatant également que ces bonnes performances financières se traduisent par un endettement extrêmement modéré (ratio de dette financière nette/EBITDA de 0,1x au 31 décembre 2011 et une trésorerie de plus de 780 millions d'euros), le Conseil d'Administration d'Havas a décidé un projet d'OPRA portant sur 51 729 602 actions au prix unitaire de 4,90 euros (dividende au titre de l'exercice 2011 détaché), soit un montant global de 253 millions d'euros. Les actions ainsi rachetées seront annulées. Cette opération permettra :

- d'offrir aux actionnaires qui souhaitent participer à l'OPRA la possibilité de céder une partie de leurs actions à un prix faisant ressortir une prime significative de 28 % sur la moyenne pondérée des cours sur un mois, en ligne avec les références de valorisation calculées par les banques présentatrices de l'OPRA et l'expert indépendant ;
- d'augmenter le bénéfice net par action part du Groupe non dilué 2011 de 10,8 % (en supposant un taux d'apport de 100 %), et
- d'optimiser la structure financière de la société dans un contexte de taux d'intérêts très bas, sans pénaliser sa capacité à poursuivre sa croissance tant organique qu'externe, ni sa politique de dividende (le ratio dette financière nette/EBITDA au 31 décembre 2011 post-OPRA et OPAS, en supposant un taux d'apport de 100 %, s'établira à 1,2x et à 1,4x après détachement du dividende 2011).

Ainsi, au travers de cette opération, le Conseil d'Administration d'Havas souhaite affirmer sa confiance dans les perspectives du Groupe Havas et dans la stratégie poursuivie depuis plusieurs années, qui se traduit par d'excellentes performances opérationnelles et une situation financière solide.

Monsieur Vincent Bolloré et les sociétés du Groupe Bolloré, qui détiennent à ce jour 32,84 % du capital de Havas, ont fait part de leur intention de ne pas apporter leurs actions à l'OPRA.

Dans le cadre d'une dérogation à l'obligation de déposer une offre publique, octroyée par l'AMF dans sa séance du 13 mars 2012, Monsieur Vincent Bolloré et les sociétés du Groupe Bolloré ont pris, à la demande de l'AMF, l'engagement de ne pas dépasser ultérieurement le pourcentage du capital de Havas qui résultera de l'annulation des actions apportées à l'OPRA, soit 37,32 % du capital et des droits de vote en cas de succès à 100 % de l'OPRA, et de ne pas influencer sur le résultat du vote de la résolution relative à l'OPRA, soumise à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de Havas convoquée pour le 10 mai 2012.

25.2.2. OPAS

Le Conseil d'Administration a décidé de proposer aux porteurs de BSAAR 2006 qui le souhaitent la possibilité de céder leurs BSAAR 2006 au prix de 0,40 euro par BSAAR 2006. Les porteurs de BSAAR 2006 se verront ainsi offrir une liquidité sur leurs titres qui n'est pas assurée de manière satisfaisante par le marché : nombre limité de jours de cotation (50 jours de cotation sur les six derniers mois) et volumes d'échanges réduits (volume journalier moyen de 4 331 euros représentant seulement 0,1 % du nombre de BSAAR 2006 en circulation au 31 janvier 2012). Cette liquidité très réduite induit une valorisation inefficace des BSAAR 2006, notamment au regard de l'évolution du cours de l'action Havas. Pour les actionnaires de Havas, l'achat et l'annulation de BSAAR 2006 présentent l'avantage de supprimer la dilution potentielle attachée à leur exercice.

Les conditions financières de l'OPRA et de l'OPAS ont fait l'objet d'une expertise indépendante réalisée par le cabinet Sorgem Evaluation qui a conclu à leur caractère équitable.

Les projets d'OPRA et d'OPAS ainsi que le projet de note d'information y afférent restent soumis à l'examen de l'Autorité des marchés financiers. Le projet de note d'information est disponible sur les sites Internet de Havas (www.havas.com) et de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

À titre indicatif l'OPRA et l'OPAS seraient ouvertes du 21 mai 2012 au 11 juin 2012.

Ce communiqué ne constitue pas une offre de valeurs mobilières ou une quelconque sollicitation d'achat ou de souscription de valeurs mobilières aux États-Unis ni dans tout autre pays autre que la France.

La distribution, la publication ou la diffusion de ce communiqué dans certains pays peut constituer une violation des dispositions légales et réglementaires en vigueur. En conséquence, les personnes physiquement présentes dans ces pays et dans lesquels le présent communiqué est diffusé, publié ou distribué doivent s'informer et se conformer à ces lois et règlements.

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, 5.2.33 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 5.2.30 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	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 21 c. annuels
Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels	NA
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	NA
Informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité	8
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
Opérations réalisées par les dirigeants et les personnes qui leur sont étroitement liées sur leurs titres	17.2

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
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'actionariat 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
1. PERSONNES RESPONSABLES	
1.1. Nom et fonctions des personnes responsables	1.1
1.2. Attestation de la personne responsable	1.2
2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	
2.1. Noms et adresses des contrôleurs légaux des comptes	2
2.2. Démission, mise à l'écart ou non-désignation	2
3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES "CHIFFRES CLÉS"	
3.1. Informations financières historiques sélectionnées	3
3.2. Informations financières historiques sélectionnées pour des périodes intermédiaires	3
4. FACTEURS DE RISQUE	4
5. INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ	5.2.29 comptes conso.
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
6. APERÇU DES ACTIVITÉS	
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
7. ORGANIGRAMME	7
7.1. Description sommaire du Groupe	7.1
7.2. Liste et renseignements sur les filiales importantes	7.2 et note 3 comptes annuels
8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS	
8.1. Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	7.3
8.2. Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	8.1
9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	9
10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX	10
11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	11
12. INFORMATION SUR LES TENDANCES	12
13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	13
14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	
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
15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	
15.1. Rémunération et avantages en nature des mandataires sociaux	15.4 et note 21 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
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
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
17. SALARIÉS	
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
18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
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
19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	19 et note 5.2.26 comptes consolidés
20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	20
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
Date des dernières informations financières	
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 5.2.30 comptes consolidés et 6 comptes annuels
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	25, note 5.2.33 comptes consolidés et 6 comptes annuels
21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
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
22. CONTRATS IMPORTANTS	22
23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	23
24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	24
25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	7.2, 20.8 et note 5.2.31 comptes consolidés et 3 comptes annuels

LISTE DES ANNEXES

1. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	136
2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE CONTRÔLE INTERNE	143
3. PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS	144
4. TEXTE DES RÉOLUTIONS PRÉSENTÉES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION	146
5. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	151
6. DÉLÉGATIONS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL	152
7. LISTE DES INFORMATIONS PUBLIÉES OU RENDUES PUBLIQUES AU COURS DES DOUZE DERNIERS MOIS (DU 1 ^{ER} FÉVRIER 2011 AU 29 MARS 2012)...	153
8. LISTE DES MANDATS DES MANDATAIRES SOCIAUX	155

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 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 125 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 29 février 2012.

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 2011, le Conseil d'Administration de Havas se compose de treize 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 Pierre Godé, 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.

Il est rappelé que l'actuel Président du Conseil d'Administration est devenu Administrateur le 9 juin 2005 et Président du Conseil d'Administration le 12 juillet 2005.

Depuis le 11 mai 2010, Monsieur Hervé Philippe est Directeur Général Délégué.

Depuis le 8 mars 2011, Monsieur David Jones est Directeur Général.

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^{er} 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^{er} 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.

Indépendance des Administrateurs

Le code publié par l'AFEP et le MEDEF préconise que le nombre d'Administrateurs indépendants représente la moitié des Administrateurs siégeant au Conseil. 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 3 juin 2009 avait, ainsi, nommé en qualité d'Administrateur indépendant Madame Véronique Morali. 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 Madame Véronique Morali de son mandat d'Administrateur en date du 21 décembre 2009 pour des raisons liées à son activité professionnelle, le Conseil d'Administration compte, au 31 décembre 2011, trois Administrateurs indépendants, Messieurs Pierre Godé, Yves Cannac et Patrick Soulard répondant aux critères d'indépendance définis par le code de bonne gouvernance publié en décembre 2008.

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 quatre reprises en 2011, avec un taux de participation moyen de 83,10 %. Les délais de convocation sont en moyenne de huit jours, sauf convocation urgente pour réunion exceptionnelle.

Principaux sujets traités

Au cours des quatre séances qui se sont tenues pendant l'exercice 2011, le Conseil a, notamment, traité les principaux sujets suivants :

- démission de Monsieur Fernando Rodés Vilà de ses mandats de Directeur Général et d'Administrateur ;
 - nomination de Monsieur David Jones en qualité de Directeur Général ;
 - reconduction de Monsieur Hervé Philippe dans ses fonctions de Directeur Général Délégué ;
 - renouvellement du mandat du Président du Conseil d'administration ;
 - examen et arrêté des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2010 ;

- convocation et préparation de l'Assemblée Générale ;
- autorisation donnée au Directeur Général de consentir des cautions, avals et garanties au nom de la Société ;
- appréciation de la qualité d'Administrateur indépendant ;
- évaluation des travaux du Conseil ;
 - politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
 - réponses apportées aux questions écrites posées par un actionnaire dans le cadre de l'Assemblée Générale du 10 mai 2011 ;
 - opérations immobilières (prise à bail et acquisition) portant sur l'immeuble «Le Madone» à Puteaux ;
 - transfert du siège social de Havas à Puteaux ;
 - simplification des structures juridiques par voie de dissolution de la société holding EURO RSCG ;
- arrêté des comptes semestriels au 30 juin 2011 ;
- comptes prévisionnels ;
- conclusion de contrats de prêts ;

Comités 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 ainsi que du 31 août 2009 au 21 décembre 2009 de Madame Véronique Morali.

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, le Directeur Général Délégué, 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 2011 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 2010 après s'être entretenu avec les Commissaires aux Comptes hors la présence du Directeur Général 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 2011.
- 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 la présence du Directeur Général 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. La Direction Générale a présenté au Comité d'audit le projet d'acquisition de l'immeuble «Le Madone» situé à Puteaux (92800) 29/30 Quai de Dion Bouton ainsi qu'une estimation de ses impacts financiers.

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.

Le Comité est composé depuis le 29 mai 2008 de Monsieur Pierre Godé, Président, et de Monsieur Yves Cannac ainsi que du 31 août au 21 décembre 2009 de Madame Véronique Morali.

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, alloués 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 2011, 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 2011 et a procédé aux observations suivantes :

Fonctionnement du Conseil au cours de l'exercice 2011

Depuis l'Assemblée Générale du 10 mai 2011, le Conseil d'Administration de notre Société est composé de treize membres dont trois Administrateurs indépendants. À l'occasion de cette même Assemblée Générale, une femme a été nommée en qualité d'Administrateur en remplacement d'un Administrateur dont le mandat arrivait à échéance.

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 2011, le Conseil s'est réuni quatre fois. La fréquence des séances du Conseil ainsi que leur répartition dans l'année sont adaptés. Par ailleurs, le taux de participation des Administrateurs aux réunions du Conseil, qui est de 83,10 % pour l'exercice 2011, 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, 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.

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 ; et
- 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 hebdomadaire économique et financier 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 ⁽¹⁾, la croissance organique ⁽²⁾, les résultats nets, le développement du "new business" ⁽³⁾.

S'agissant des critères non financiers, ils reposent sur une appréciation qualitative de la performance réalisée par le dirigeant, telle que la mise en œuvre et la promotion de synergies au sein du Groupe, le rayonnement du Groupe en France et à l'international, l'élargissement des compétences du Groupe aux nouvelles formes de communication, la recherche de talents, etc.

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.

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^{er} décembre 2010 et le seront, jusqu'au 1^{er} décembre 2013.

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

Le Groupe a initialement formalisé et documenté son contrôle interne en s'appuyant sur une méthodologie fondée sur le référentiel COSO (*Committee of Sponsoring Organisation of Treadway Commission*) avec pour objectif de se conformer aux obligations issues de la loi américaine Sarbanes Oxley Act qui lui était alors applicable.

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 dans le cadre des obligations issues de la Loi de Sécurité Financière de 2003 et des recommandations préconisées par l'AMF dans le cadre de référence de contrôle interne établi en janvier 2007 et revu en juillet 2010. Ce cadre est la référence unique à partir de laquelle le Groupe fait évoluer son contrôle interne dans une optique d'amélioration permanente.

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.

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.

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.

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.

(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^{er} 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^{er} 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.

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.

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 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.

5.3.4. Activités de contrôle

Le contrôle interne est la responsabilité de tous. Sa mise en place et la vérification de son efficacité incombe 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 du présent rapport.

5.3.4.2. Les Comités financiers et les fonctions centrales

Un Comité Hebdomadaire et Financier a été créé en janvier 2007. Il a examiné de façon générale toutes les questions financières et notamment les investissements financiers, les projets de création d'activités, de sociétés ou de "joint-venture". Dans le courant de l'année 2011 ce Comité Financier est devenu un Comité de Direction aux réunions bimensuelles.

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 ;

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.

5.3.4.4. L'Audit interne du Groupe

En 2011, 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 2011 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.

Le plan d'audit a été adapté en cours d'année pour tenir compte des requêtes nouvelles de la Direction Générale, les missions prévues non effectuées ont été reportées au plan d'audit 2012. Tous les rapports des missions effectuées en 2011 ont été émis. Ils ont été transmis aux responsables opérationnels et financiers des agences, à leur hiérarchie ainsi qu'à la Direction Financière 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 2011, 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.

5.4. PROCESSUS CLÉS POUR 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 Financier.

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.

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'arrêtés 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.

Conclusion

En 2011, le Groupe a poursuivi ses objectifs d'amélioration permanente de son contrôle interne à la fois centralement et localement.

Au niveau central, les remontées d'information clés ont été élargies afin de mieux suivre les évolutions des situations sur place et ainsi détecter les anomalies ou situations anormales, en particulier celles relatives aux mouvements de trésorerie en agence. Une mission d'audit non prévue au plan 2011 a été diligentée suite à ce renforcement du contrôle interne sur la trésorerie en central.

Au niveau local, le Groupe a poursuivi l'action initiée en 2010 destinée à renforcer les moyens de contrôle sur place par l'introduction de nouvelles fonctions, sous la supervision du responsable financier pays, destinées à vérifier la pertinence et l'efficacité du contrôle interne au niveau de chacune des agences d'une même zone. Les analyses et contrôles portent sur le respect des règles en examinant plus particulièrement les points sensibles et les zones de risque spécifiques à la nature de l'activité ou à l'environnement. Dans ce cadre, il appartient à chaque nouveau responsable de compléter ou préciser en cas de besoin les procédures Groupe afin de mieux les adapter aux spécificités et contraintes locales existantes, pour tenir compte des risques identifiés et potentiels.

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 2011

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 2011.

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.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 27 mars 2012

Les Commissaires aux Comptes

AEG Finances
Jean-François Baloteaud

Constantin Associés
Jean-Paul Séguret

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 2011 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 60 394,71 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 2011 font ressortir un bénéfice de 87 139 884,57 euros.

Après dotation à la réserve légale, dans la limite du dixième du capital social, pour un montant de 22 291,00 euros, le bénéfice distribuable s'élève à 87 117 593,57 euros.

Il est proposé de verser à titre de dividende un montant de 0,11 euro par action, soit la somme globale de 50 052 600,51 euros, sur la base (i) d'un nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2011 de 431 080 011 euros et (ii) d'un nombre maximum évalué à 23 943 630 actions à provenir de l'éventuelle levée d'options de souscription d'actions en circulation entre le 1^{er} janvier 2012 et la date de la présente Assemblée.

Au cas où le nombre d'actions effectivement émises à la suite de levées d'options 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 18 mai 2012.

Conformément à l'article 158-3.2° du Code Général des Impôts (CGI), la totalité des dividendes mis en paiement, soit un montant de 50 052 600,51 € euros, serait 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
2008	429 869 323	0,04
2009	429 873 590	0,08
2010	431 077 736	0,10

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 2012.

Il est proposé de maintenir l'allocation des jetons de présence à un montant maximum de 180 000 euros, montant identique à celui fixé au titre de l'exercice 2011.

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 2011.

Aucune convention réglementée n'ayant été autorisée ou conclue au cours de l'exercice 2011, 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 2011.

Mandats des Commissaires aux Comptes (résolutions 6 et 7)

Les **sixième et septième résolutions** proposent de renouveler les mandats des deux Commissaires aux comptes titulaires et de leurs suppléants arrivant à échéance à l'issue de la présente Assemblée.

Il est, ainsi, proposé à l'assemblée de renouveler les sociétés Constantin Associés et AEGFinances, Commissaires aux Comptes titulaires, et les sociétés Cisane et Igec, Commissaires aux Comptes suppléants, pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2017.

L'Autorité des marchés financiers, informée de ces projets de renouvellement, n'a pas émis de commentaire.

Augmentation du capital social (résolutions 8 à 10)

Les autorisations financières d'augmentation de capital dont disposait le Conseil d'Administration pour augmenter le capital (hors opérations salariés) viennent à expiration en juillet 2012. Le Conseil d'Administration estime indispensable de disposer des moyens d'actions pour assurer dans les meilleures conditions les besoins éventuels de financement de la société ainsi que les opérations de croissance externe.

À cet effet, le Conseil d'Administration vous propose de reconduire les autorisations d'augmentation de capital avec droit préférentiel de souscription et par capitalisation de réserves et d'autoriser la Société à augmenter le capital dans la limite de 10 % pour rémunérer, le cas échéant, des apports de titres.

Le maintien du droit préférentiel de souscription dans la principale autorisation sollicitée permet de préserver le droit des actionnaires actuels de la société.

L'augmentation de capital par incorporation de réserves n'a pas d'effet dilutif sur les actionnaires existants.

L'autorisation d'augmenter le capital, à hauteur de 10 % du capital par apport de titres, donnerait à la société un outil pour prendre des participations ponctuelles et ciblées.

Le Conseil propose de ramener le montant nominal maximum des émissions en numéraire à 70 millions d'euros représentant 175 millions d'actions potentielles (soit environ 40,6% du capital existant). Cette limitation constitue un plafond global s'appliquant aux autorisations d'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription, par incorporation de bénéfices, réserves, ou primes ainsi qu'aux résolutions présentées ci-après relatives à l'actionnariat salarié.

Pour les émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec droit préférentiel de souscription, le montant global nominal maximum de la partie dette serait limitée à 400 millions d'euros.

Les autorisations sollicitées seraient données pour une durée de vingt-six mois.

Actionnariat salarié (résolutions 11 et 12)

La **onzième 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 2011 sous sa 18^e résolution pour une durée de 26 mois, soit jusqu'au 10 juillet 2013. 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 **douzième résolution** a pour objet de renouveler la 19^e résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2011, 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 résolution d'autorisation d'augmentation de capital avec droit préférentiel de souscription.

Offre publique de rachat d'actions – OPRA (résolution 13)

Il vous est proposé, dans la **treizième résolution**, d'autoriser une offre publique de rachat par la Société de ses propres actions en vue d'une réduction de capital.

Cette opération permettrait d'offrir une liquidité aux actionnaires qui le souhaiteraient avec une prime sur le cours de bourse de 28 %, d'augmenter le bénéfice net par action part du Groupe non dilué 2011 de 10,8 % et d'optimiser la structure financière de la société sans pénaliser sa capacité à poursuivre sa croissance tant organique qu'externe, ni sa politique de dividende.

Ainsi, au travers de cette opération, le Conseil d'Administration d'HAVAS souhaite affirmer sa confiance dans les perspectives du Groupe HAVAS et dans la stratégie poursuivie depuis plusieurs années, qui se traduit par d'excellentes performances opérationnelles et une situation financière solide.

Les principales caractéristiques de l'opération proposée seraient les suivantes :

- l'OPRA serait réalisée au prix 4,90 euros par action,
- elle porterait sur un nombre maximum de 51 729 602 actions propres, représentant 12 % du capital social de la Société, soit un montant global maximum de 253 millions d'euros,
- la réduction de capital, en cas de rachat du maximum d'actions, serait en conséquence d'un montant maximum de 20 691 840,80 euros.

Le caractère équitable du prix offert par la société Havas a été attesté par un Expert indépendant, la société SORGEM EVALUATION aux termes d'un rapport reproduit à la Section 3 de la note d'information.

Le prix offert par Havas tient compte d'une prime de 28 % sur la moyenne pondérée par les volumes de l'action Havas sur un mois, moyenne ajustée du détachement du dividende qui sera versé le 18 mai 2012.

Le coût de l'acquisition de 100 % des titres visés par l'offre qui s'élèverait à un montant maximum de 253 millions d'euros, serait financé par des ressources propres de la Société.

Monsieur Vincent Bolloré et les sociétés du Groupe Bolloré, qui détiennent à ce jour 32,84 % du capital d'HAVAS, ont fait part de leur intention de ne pas apporter leurs actions à l'OPRA.

Dans le cadre d'une dérogation à l'obligation de déposer une offre publique, octroyée par l'AMF dans sa séance du 13 mars 2012, Monsieur Vincent Bolloré et les sociétés du Groupe Bolloré ont pris, à la demande de l'AMF, l'engagement de ne pas dépasser ultérieurement le pourcentage du capital d'HAVAS qui résultera de l'annulation des actions apportées à l'OPRA, et de ne pas influencer sur le résultat du vote de la résolution relative à l'OPRA, soumise à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires d'Havas convoquée pour le 10 mai 2012.

Le Conseil d'Administration dans sa séance du 23 mars 2012 s'est prononcé favorablement à la réalisation de ce projet d'offre, considérant qu'elle était conforme aux intérêts de la Société, de ses actionnaires et de ses salariés et a recommandé aux actionnaires de la Société d'apporter leurs actions à l'OPRA.

Le projet d'offre et la note d'information ont fait l'objet d'un dépôt auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 23 mars 2012.

Ratification du transfert de siège (résolution 14)

La société ayant déménagé à Puteaux (92800) – 29/30, quai de Dion-Bouton le 27 janvier 2012, la **quatorzième résolution** vous propose de ratifier la décision prise par le Conseil d'Administration de transférer le siège de la société à cette nouvelle adresse.

Pouvoirs pour les formalités (résolution 15)

La **résolution 15** 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 2011)

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 2011, 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 60 394,71 euros.

Deuxième résolution

(Examen et approbation des comptes consolidés de l'exercice 2011)

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 2011, 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 87 117 593,57 euros ainsi composé :

bénéfice de l'exercice	87 139 884,57 €
• affectation à la réserve légale	22 291,00 €

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 2011 de 431 080 011	47 418 801,21 €
• dividende estimé (0,11 euro par action) sur la base de l'émission entre le 1 ^{er} janvier 2012 et la date de l'Assemblée Générale d'un nombre maximal d'actions estimé à 23 943 630 suite à la levée d'options de souscription d'actions	2 633 799,30 €
• le solde au compte « Report à nouveau »	37 064 993,06 €

Ce dividende sera mis en paiement le 18 mai 2012.

Tout écart entre le nombre réel d'actions émises suite à la levée d'options 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 serait 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)
2008	429 869 323	0,04
2009	429 873 590	0,08
2010	431 077 736	0,10

Quatrième résolution

(Fixation des jetons de présence pour 2012)

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 180 000 euros le montant global des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration pour l'exercice 2012.

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 2011.

Sixième résolution

(Renouvellement des mandats de Commissaires aux Comptes titulaire et suppléant)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, prend acte que le mandat de la société Constantin Associés, Commissaire aux Comptes titulaire, et le mandat de la société Cisane, Commissaire aux Comptes suppléant, arrivent à expiration lors de la présente Assemblée et décide de les renouveler pour une durée de six exercices venant à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2017.

Septième résolution

(Renouvellement des mandats de Commissaires aux Comptes titulaire et suppléant)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, prend acte que le mandat de la société AEG Finances, Commissaire aux Comptes titulaire, et le mandat de la société IGEC, Commissaire aux Comptes suppléant, arrivent à expiration lors de la présente Assemblée et décide de les renouveler pour une durée de six exercices venant à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2017.

Huitième résolution

(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social, par émission – avec maintien du droit préférentiel de souscription – d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société et pour décider d'émettre des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance)

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, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants, et L. 228-91 et suivants du Code de Commerce, notamment de l'article L. 225-129-2 du Code de Commerce :

- 1) délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider, en une ou plusieurs fois, en France, à l'étranger et/ou sur le marché international, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital de la société (qu'il s'agisse d'actions nouvelles ou existantes) ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, émises à titre onéreux ou gratuit, étant précisé que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances;
- 2) décide qu'est expressément exclue toute émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence;
- 3) délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital des sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital;
- 4) décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence :
 - le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 70 millions d'euros, étant précisé que le plafond nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des résolutions 9, 11 et 12 de la présente assemblée est fixé à 70 millions d'euros;
 - à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital;
- 5) décide, dans l'hypothèse où des titres de créance seraient émis en vertu de la présente délégation, que le montant nominal maximum global des titres de créance ainsi émis en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 400 millions d'euros ou la contre-valeur en euros de ce montant à la date d'émission, ce montant étant majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair;
- 6) en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation :
 - décide que la ou les émissions seront réservées par préférence aux actionnaires qui pourront souscrire à titre irréductible proportionnellement au nombre d'actions alors possédées par eux;
 - décide que le Conseil d'Administration aura la faculté d'instituer un droit de souscription à titre réductible;
 - 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;

– décide que, si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité de l'augmentation de capital, le Conseil d'Administration pourra utiliser, dans les conditions prévues par la loi et dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

– limiter l'augmentation de capital au montant des souscriptions à la condition que celui-ci atteigne les trois quarts au moins de l'augmentation décidée,

– répartir librement tout ou partie des actions ou, dans le cas de valeurs mobilières donnant accès au capital, lesdites valeurs mobilières dont l'émission a été décidée, mais n'ayant pas été souscrites,

– offrir au public tout ou partie des actions ou, dans le cas de valeurs mobilières donnant accès au capital, desdites valeurs mobilières non souscrites, sur le marché français et/ou à l'étranger et/ou sur le marché international,

– décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la société pourront être réalisées par offre de souscription, mais également par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes, étant précisé que le Conseil d'Administration aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus;

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, toute délégation antérieure ayant le même objet que celui visé à la présente 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 présente délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

Neuvième résolution

(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres)

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 et conformément aux dispositions de l'article L. 225-130 du Code de Commerce :

- 1) délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider l'augmentation du capital social en une ou plusieurs fois dans la proportion et aux époques qu'il appréciera par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'attribution d'actions gratuites ou d'élevation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés. Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées à ce titre ne pourra dépasser 70 millions d'euros, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 4 de la 8^e résolution de la présente assemblée;
- 2) décide que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation ;
- 3) décide que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet que celui visé à la présente résolution ;
- 4) 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 présente délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

Dixième résolution

(Délégation de pouvoirs à donner au Conseil d'Administration pour augmenter le capital social, dans la limite de 10 %, en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital ou des valeurs mobilières donnant accès au capital)

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 conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de Commerce, et notamment de l'article L. 225-147, 6^e alinéa dudit Code :

- 1) délègue tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour augmenter le capital social de la Société, dans la limite de 10 % du capital social à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente assemblée générale, à l'effet, sur rapport du ou des Commissaires aux Apports, de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables ;
- 2) donne, en conséquence, tous pouvoirs au Conseil d'Administration, de fixer les conditions de l'émission, approuver l'évaluation des apports et l'octroi, le cas échéant, d'avantages particuliers, réduire, si les apporteurs y consentent, l'évaluation des apports ou la rémunération des avantages particuliers, fixer le nombre de titres à émettre et leur date de jouissance, constater la réalisation de l'augmentation de capital et modifier les statuts en conséquence, et prendre plus généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords à cet effet ;
- 3) décide que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet que celui visé à la présente résolution ;
- 4) prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation de pouvoirs 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 présente délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

Onzième résolution

(Délégation de compétence au Conseil d'Administration pour augmenter le capital social au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise)

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^e résolution de la présente Assemblée 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 12^e 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 titres donnant accès au capital et aux titres auxquels donneront droit ces titres émis 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 oeuvre 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 2011 dans sa 18^e résolution.

La présente délégation est valable pendant une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

Douzième résolution

(Délégation de compétence donnée au Conseil d'Administration pour augmenter le capital social au profit de catégories de bénéficiaires)

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, une telle émission sera réservée aux personnes répondant aux caractéristiques des catégories (ou de l'une des catégories) définies ci-dessous ;
- 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^e résolution de la présente Assemblée 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 11^e 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 et aux valeurs mobilières auxquelles donneraient droit ces valeurs mobilières, 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 investi 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 11^e 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 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 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 2011 dans sa 19^e 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.

Treizième résolution

(Réduction de capital d'un montant nominal maximum de 20 691 840,80 euros par voie d'offre publique de rachat portant sur un maximum de 51 729 602 actions de la Société et suivi de l'annulation des actions rachetées)

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 des Commissaires aux Comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-204 et L. 225-207 du Code de commerce :

1) Autorise le Conseil d'Administration à faire racheter par la Société un nombre maximum de 51 729 602 de ses propres actions en vue de leur annulation entraînant une réduction de capital social d'un montant nominal maximum de 20 691 840,80 euros, représentant 12% du capital de la Société ;

2) Autorise à cet effet le Conseil d'Administration à formuler auprès de tous les actionnaires une offre de rachat par la Société portant sur un nombre maximum de 51 729 602 de ses propres actions, cette offre devant être faite conformément aux dispositions légales et réglementaires et sous réserve que soit devenue définitive la décision de dérogation au dépôt d'un projet d'offre publique obligatoire délivrée par l'Autorité des marchés financiers ;

3) Fixe à 4,90 euros le prix de rachat de chaque action acquise auprès des actionnaires dans le cadre de l'offre publique de rachat d'actions, soit un montant de 253 475 049,80 euros maximum pour l'opération ;

4) Décide que les actions rachetées seront annulées conformément à la loi et à la réglementation en vigueur, avec tous les droits qui leur sont attachés, y compris le droit aux bénéfices de l'exercice en cours, au jour du rachat ;

5) Décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, en vue de réaliser les opérations susvisées et notamment pour :

- mettre en œuvre l'offre publique de rachat d'actions selon les modalités décrites ci-dessus,
- au vu des résultats de l'offre publique de rachat et dans un délai maximum d'un mois à compter de la clôture de l'offre publique de rachat, (i) arrêter le montant définitif de la réduction de capital et, (ii) conformément aux dispositions de l'article R. 225-155 du Code de commerce, procéder pour chaque actionnaire vendeur à la réduction proportionnelle du nombre d'actions présentées excédant la limite du montant de la réduction de capital ou réduire le capital à due concurrence des actions rachetées en procédant à leur annulation et (iii) constater la réalisation définitive de la réduction de capital correspondante,
- imputer la différence entre la valeur de rachat des actions acquises dans le cadre de l'offre publique de rachat d'actions, et la valeur nominale des actions annulées, sur les postes « prime d'émission, de fusion, et d'apport », ou encore « réserves statutaires et facultatives » et, de manière générale, sur tout poste de primes ou réserves dont la société a la libre disposition,
- en cas d'opposition des créanciers, prendre toute mesure appropriée, constituer toute sûreté ou exécuter toute décision de justice ordonnant la constitution de garanties ou le remboursement de créances,
- procéder à la modification corrélative des statuts,
- procéder à toutes formalités corrélatives aux opérations d'offre publique, de rachat et de réduction de capital,
- et, d'une façon générale, faire tout ce qui sera nécessaire, prendre toutes mesures et effectuer toutes les formalités utiles à la réalisation de l'autorisation.

Quatorzième résolution

(Ratification du transfert du siège social)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, ratifie la décision du Conseil d'administration du 30 août 2011 de transférer le siège social de la société à Puteaux (92800) – 29/30, quai de Dion-Bouton.

Quinzième 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 2011

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 estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

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

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de Commerce, nous avons été informés que l'exécution de la convention suivante, déjà approuvée par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Prestations de services pour développer, animer et promouvoir le réseau Euro RSCG en vue de valoriser la marque Euro RSCG fournies à la société HAVAS par Euro RSCG Worldwide pour un montant de 1 585 866,40 euros payés au cours de l'exercice 2011 au titre de l'année 2010.

Mandataire social concerné : Monsieur Hervé Philippe.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 27 mars 2012

Les Commissaires aux Comptes

AEG Finances
Jean-François Baloteaud

Constantin Associés
Jean-Paul Séguret

6. DÉLÉGATIONS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL ⁽¹⁾

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	11/05/10	26 mois	100 000 000	250 000 000	500 000 000	0	0	0	100 000 000	250 000 000	500 000 000
2. Augmentation de capital sans DPS dans le cadre d'une offre publique d'échange	11/05/10	26 mois	100 000 000	250 000 000	500 000 000	0	0	0	100 000 000	250 000 000	500 000 000
3. Augmentation de capital : incorporation de primes, réserves, bénéfice ou autres	11/05/10	26 mois	100 000 000	250 000 000	500 000 000	0	0	0	100 000 000	250 000 000	500 000 000
4. Augmentation de capital au profit des adhérents à un plan d'épargne salariale	10/05/11	26 mois	5 170 152,53	12 925 381		0	0	5 159 240,72		12 898 101	
5. Augmentation de capital au profit d'une catégorie de bénéficiaires (dans le cadre d'un plan d'actionnariat au profit des salariés)	10/05/11	18 mois	5 170 152,53	12 925 381		0	0	5 159 240,72		12 898 101	
Plafond des autorisations relatives au plan d'épargne salariale (4 et 5)	10/05/10		5 170 152,53	12 925 381				5 159 240,72		12 898 101	
Plafond des augmentations de capital (avec et sans DPS)	11/05/10		100 000 000	250 000 000	500 000 000	0	0	0	100 000 000	250 000 000	500 000 000
6. Augmentation de capital en rémunération d'apports en nature portant sur des titres ou valeurs mobilières donnant accès au capital	11/05/10	26 mois		10 % du capital		0	0		10 % du capital		

(1) À la date du dépôt du présent document.

7. LISTE DES INFORMATIONS PUBLIÉES OU RENDUES PUBLIQUES AU COURS DES DOUZE DERNIERS MOIS (DU 1^{ER} FÉVRIER 2011 AU 29 MARS 2012)

Mode de consultation
(lien Internet ou lieu de
consultation)

Communiqués de presse

www.havas.com

Résultats annuels exercice 2010 (08.03.2011)
 Mise à disposition du Document de référence (04.04.2011)
 Modalités de mise à disposition ou de consultation des informations relatives à l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2011 (18.04.2011)
 Revenu du 1^{er} trimestre 2011 (27.04.2011)
 Assemblée Générale Mixte 2011 (10.05.2011)
 Havas acquiert Host, la plus grande agence créative indépendante en Australie (20.07.2011)
 Résultats du 1^{er} semestre 2011 (30.08.2011)
 Arnold Worldwide ouvre un bureau à Shangai (09.09.2011)
 Havas lance une agence de marketing multiculturel « Totality » (06.10.2011)
 Revenu du 3^e trimestre 2011 (27.10.2011)
 Havas renforce sa position de leader dans la santé grâce à un accord avec l'agence chinoise Medmed (10.11.2011)
 Havas prend une participation majoritaire dans Siren-Communication, agence de relations publiques basée à Singapour (22.11.2011)
 Résultats annuels exercice 2011 (01.03.2012)
 Havas annonce le dépôt d'un projet d'offre publique (23.03.2012)
 Communiqué relatif au dépôt par la société d'un projet d'offre publique de rachat de ses propres actions (23.03.2012)

Autres publications par diffuseur professionnel

www.havas.com

Modalités de mise à disposition ou de consultation des informations mentionnées à l'article R.225-83 du Code de Commerce relatives à l'AGM du 10 mai 2011 (18.04.2011)
 Tableau des honoraires des Commissaires aux Comptes (04.04.2011)
 Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'information financière semestrielle (30.08.2011)
 Etats financiers consolidés condensés au 30 juin 2010 (30.08.2011)
 Rapport semestriel d'activité 2011 (30.08.2011)
 Attestation du rapport financier semestriel (30.08.2011)

Publications au BALO

www.journal-officiel.gouv.fr

Avis préalable de réunion de l'Assemblée Générale Annuelle du 10 mai 2011 (01.04.2011)
 Avis de convocation de l'Assemblée Générale Annuelle du 10 mai 2011 (18.04.2011)
 Publication des comptes sociaux et consolidés au 31.12.2010 (16.05.2011)

Publications dans Les Petites Affiches

Avis de convocation à l'Assemblée Générale Annuelle du 10 mai 2011 (18.04.2011)
 Publication sur l'augmentation du capital social de Havas (14.03.2012)

Informations déposées au Greffe du Tribunal de Commerce de Nanterre

Démission Directeur Général Administrateur / Nomination Directeur Général / Augmentation de capital (certificat de dépôt d'actes du 09.05.2011)
 Non-renouvellement et Nomination Administrateur / Mise en conformité des statuts (certificat de dépôt d'actes du 25.07.2011)
 Dépôt des comptes annuels sociaux et consolidés (certificat de dépôt d'actes du 26.07.2011)
 Transfert du siège social (certificat de dépôt d'actes du 02.02.2011)

Mode de consultation
(lien Internet ou lieu de
consultation)

Déclarations mensuelles de droits de vote

En date du 09.02.2011
En date du 09.03.2011
En date du 11.04.2011
En date du 11.05.2011
En date du 14.06.2011
En date du 06.07.2011
En date du 10.08.2011
En date du 08.09.2011
En date du 07.10.2011
En date du 09.11.2011
En date du 15.12.2011
En date du 09.01.2012
En date du 13.02.2012
En date du 07.03.2012

www.havas.com
www.amf-france.org

Déclarations capitalisation boursière

En date du 24.02.2011
En date du 02.03.2012

www.amf-france.org

Note d'information

Projet de note d'information déposée auprès de l'AMF le 23 mars 2012

www.havas.com
www.amf-france.org

Document de Référence

Document de référence exercice 2010 – Visa AMF n° D. 11-0230 du 4 avril 2011

www.havas.com
www.amf-france.org

8. LISTE DES MANDATS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Vincent Bolloré

Administrateur depuis juin 2005 et Président du Conseil d'Administration 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 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, Bolloré Participations, Direct 8, Matin Plus, Direct Soir, Financière Moncey, Financière de l'Odet, Financière V, Omnium Bolloré, Sofibol 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 Saga 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 Ltd, 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.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2010

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, 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, 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 SDV Cameroun, SAFA Cameroun et SDV Congo ;
- Vice-Président de Generali, Société des Caoutchoucs du Grand-Bereby (SOGB) et Bereby Finances ;
- Administrateur de Centrages, Intercultures, Liberian Agricultural Company (LAC), Mediobanca, Plantations Nord Sumatra Limited, 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), 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 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 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 Investissement, Financière Nord Sumatra, Intercultures, Financière Privée, Liberian Agricultural Company (LAC), Mediobanca, Plantations Nord Sumatra Limited, 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 Finance, SDV Cameroun, SDV Congo, SAFA Cameroun, Société Camerounaise de Palmeraies, Société des Palmeraies de la Ferme Suisse et Société des Caoutchoucs du Grand-Bereby (SOGB) ;
- Co-Gérant 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 (précédemment dénommée Bolloré Média), 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 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 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 Ltd, 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.

Mandats exercés en 2007

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général de Bolloré (précédemment dénommée Bolloré Investissement) et Bolloré Participations ;
- Président du Conseil d'Administration (direction dissociée) de Financière de l'Odet, Direct 8 (précédemment dénommée Bolloré Média), Matin Plus (précédemment dénommée Compagnie de Bangor), et Direct Soir ;
- Président de Bolloré Production ;
- Directeur Général d'Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol ;
- Administrateur de BatScap, Bolloré, Bolloré Participations, Direct 8 (précédemment dénommée Bolloré Média), Compagnie des Glénans, Matin Plus (précédemment dénommée Compagnie de Bangor), Direct Soir, Financière Moncey, Financière de l'Odet, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol ;
- Membre des Conseils de Surveillance de Natixis et de Vallourec (jusqu'au 5 mars 2007) ;
- 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 FFL Paris ;
- Représentant permanent de Havas au Conseil d'Administration de Médiamétrie.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Plantations des Terres Rouges ;
- Président délégué de Nord Sumatra Investissements ;
- Vice-Président de Société des Caoutchoucs du Grand-Bereby (SOGB) et Bereby Finances ;
- Administrateur de BB Group, Centrages, Compagnie Internationale de Cultures, Liberian Agricultural Company (LAC), Mediobanca, Plantations Nord Sumatra Limited, Plantations des Terres Rouges, Red Lands Roses, SDV Gabon, SDV Sénégal, Financière du Champ de Mars (précédemment dénommée Socfin), Socfinaf Company Ltd, Socfinal, Socfinasia, Socfinco, Socfindo, Socfininter, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol) ;
- Administrateur délégué de Nord Sumatra Investissements ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de SDV Cameroun et SDV Congo.

David Jones

Directeur Général de Havas à compter du 8 mars 2011.

Autres mandats dans le Groupe

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Membre du Conseil de Surveillance de BETC Euro RSCG ;
- Représentant permanent de Havas au Conseil d'Administration de W & CIE.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *President, Chief Executive Officer and Manager* de Euro RSCG Worldwide LLC ;
- *Chairman, Chief Executive Officer, President and Director* de Havas Worldwide Inc. ;
- *President* de Havas North America Inc. ;
- *Director* de The Abernathy MacGregor Group Inc., Euro RSCG Healthview Inc., Euro RSCG New York Inc., Hours Entertainment Inc., Euro RSCG Luxe Ltd, Havas Worldwide South Pacific Pty Ltd, Arnold Australia Pty Ltd, Foxtrot Echo Productions Pty Ltd, The Red Agency Pty Ltd, Opalway Pty Ltd, Euro RSCG Australia Pty Ltd, One Green Bean Pty Ltd (depuis le 20 juillet 2011), Host Consult Pty Ltd (depuis le 20 juillet 2011), Arcade Pty Ltd (depuis le 20 juillet 2011) et Rainy Day Industries Pty Ltd (depuis le 20 juillet 2011) ;
- *Manager* de Euro RSCG Direct Response LLC et SocialCraft LLC.

Autres mandats hors Groupe

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- *Advisor* de Leoni Sctei Group Ltd (depuis le 23 novembre 2011).

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

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.

Mandats exercés en 2007

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Fernando Rodés Vilà

Administrateur de Havas de janvier 2001 à mars 2011 et Directeur Général de Havas de mars 2006 à mars 2011.

Autres mandats dans le Groupe

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Représentant permanent de Havas (jusqu'au 8 mars 2011) chez W&Cie, Euro RSCG, Providence et Euro RSCG Life.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Deputy Chairman* de Media Planning Group SA et Proximia Balears SL ;
- *Director* de Havas Worldwide Inc. (États-Unis) et Havas Sports Culture & Communication (Beijing) Co, Ltd. ;
- *Chairman, Chief Executive Officer* et Président de Havas Worldwide Inc. (États-Unis) ;
- *Manager* de Media Planning Group USA LLC (États-Unis) et Washington Printing LLC (États-Unis) ;
- *Board Member* de Havas Sports SA de CV (Mexico) ;
- *Consejero Delegado* de Havas Management España SL.
- Administrateur de Havas Tunisie.

Autres mandats hors Groupe

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Neometrics Creafutur ;
- Administrateur de ISP & Others, Fundacio Natura ;
- Administrateur et Président du Comité de développement durable d'Acciona.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2010

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Neometrics et Creafutur ;
- Administrateur de ISP & Others ;
- Membre du Patronat de Fundacio Natura ;
- Administrateur et Président du Comité de développement durable d'Acciona.

Mandats exercés en 2009

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Neometrics et Creafutur ;
- Administrateur de ISP & Others ;
- Membre du Patronat de Fundacio Natura ;
- Administrateur et Président du Comité de développement durable d'Acciona.

Mandats exercés en 2008

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Neometrics et Creafutur ;
- Administrateur de ISP & Others ;
- Administrateur et Président du Comité de développement durable d'Acciona.

Mandats exercés 2007**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Neometrics et Creafutur ;
- Administrateur de ISP & Others.

Antoine Bernheim

Administrateur du 10 mars 2008 au 10 mai 2011.

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**

- Vice-Président et Administrateur de Bolloré, LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton, LVMH Fashion Group et LVMH Finance ;
- Vice-Président et membre du Comité de Surveillance de Financière Jean Goujon ;
- Administrateur de Christian Dior, Ciments Français, Generali France, Christian Dior Couture et Europacorp ;
- Membre du Conseil de Surveillance d'Eurazeo, Le Monde SA et Société Editrice du Monde ;
- Directeur Général de SFGI.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président d'honneur et Administrateur d'Assicurazioni Generali S.p.A. ;
- Vice-Président d'Alleanza Assicurazioni S.p.A. ;
- Administrateur de Generali Deutschland Holding AG, Banca della Svizzera Italiana – BSI, Generali España Holding SA, Compagnie Monégasque de Banque, Generali Holding Vienna AG, Graafschap Holland et LVMH Inc. ;
- Administrateur de Mediobanca ;
- Vice-Président du Conseil de Surveillance d'Intesa Sanpaolo.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe**Mandats exercés en 2010****Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

- Vice-Président et Administrateur de Bolloré, LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton, LVMH Fashion Group et LVMH Finance ;
- Vice-Président et membre du Comité de Surveillance de Financière Jean Goujon ;
- Administrateur de Christian Dior, Ciments Français, Generali France, Christian Dior Couture et Europacorp ;

- Membre du Conseil de Surveillance d'Eurazeo, Le Monde SA et Société Editrice du Monde ;
- Directeur Général de SFGI.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président et Administrateur d'Assicurazioni Generali S.p.A. ;
- Vice-Président d'Alleanza Assicurazioni S.p.A. ;
- Administrateur de Generali Deutschland Holding AG, Banca della Svizzera Italiana – BSI, Generali España Holding SA, Compagnie Monégasque de Banque, Generali Holding Vienna AG, Graafschap Holland et LVMH Inc. ;
- Administrateur de Mediobanca ;
- Vice-Président du Conseil de Surveillance d'Intesa Sanpaolo.

Mandats exercés en 2009**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

- Vice-Président et Administrateur de Bolloré, LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton, LVMH Fashion Group et LVMH Finance ;
- Vice-Président et membre du Comité de Surveillance de Financière Jean Goujon ;
- Administrateur de Christian Dior, Ciments Français, Generali France et Christian Dior Couture ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Eurazeo ;
- Directeur Général de SFGI.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président et Administrateur d'Assicurazioni Generali S.p.A. ;
- Vice-Président d'Alleanza Assicurazioni S.p.A. ;
- Administrateur d'AMB Generali Holding AG, Banca della Svizzera Italiana – BSI, Generali España Holding SA, Compagnie Monégasque de Banque, Generali Holding Vienna AG, Graafschap Holland et LVMH Inc. ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Mediobanca ;
- Vice-Président du Conseil de Surveillance d'Intesa Sanpaolo.

Mandats exercés en 2008**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

- Vice-Président et Administrateur de Bolloré, LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton, LVMH Fashion Group et LVMH Finance ;
- Vice-Président et membre du Comité de Surveillance de Financière Jean Goujon ;
- Administrateur de Christian Dior, Ciments Français, Generali France et Christian Dior Couture ;
- Membre du Conseil de Surveillance d'Eurazeo ;
- Directeur Général de SFGI.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président et Administrateur d'Assicurazioni Generali S.p.A. ;
- Vice-Président d'Alleanza Assicurazioni S.p.A. ;
- Administrateur d'AMB Generali Holding AG, Banca della Svizzera Italiana – BSI, Generali España Holding SA, Compagnie Monégasque de Banque, Generali Holding Vienna AG, Graafschap Holland et LVMH Inc. ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Mediobanca ;
- Vice-Président du Conseil de Surveillance d'Intesa Sanpaolo.

Mandats exercés en 2007**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

- Vice-Président et Administrateur de Bolloré, LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton, LVMH Fashion Group et LVMH Finance ;
- Vice-Président et membre du Comité de Surveillance de Financière Jean Goujon ;

- Administrateur de Bolloré, Christian Dior, Ciments Français, Generali France et Christian Dior Couture ;
- Membre du Conseil de Surveillance d'Eurazeo ;
- Directeur Général de SFGI.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président et Administrateur d'Assicurazioni Generali S.p.A. ;
- Vice-Président d'Alleanza Assicurazioni S.p.A. ;
- Administrateur d'AMB Generali Holding AG, Banca della Svizzera Italiana – BSI, Generali Espana Holding SA, Compagnie Monégasque de Banque, Generali Holding Vienna AG, Graafschap Holland et LVMH Inc. ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Mediobanca ;
- Vice-Président du Conseil de Surveillance d'Intesa Sanpaolo.

Yannick Bolloré

Administrateur de Havas depuis le 11 mai 2010.

Autres mandats exercés dans le Groupe

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Havas Media France ;
- Représentant permanent de Havas au Conseil d'Administration de Médiamétrie ;
- Président de la société H2O Productions.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats hors Groupe

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'Odet ; et de Bolloré Média au Conseil d'Administration de CSA TOM Holding ;
- Membre du Conseil Exécutif de JC Decaux Bolloré Holding.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2010

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directeur Général de Bolloré Média et de Direct Star ;
- Président de Direct Productions ;
- Administrateur de Bolloré, Bolloré Média, Bolloré Participations, Direct 8, Direct Star, Financière V, Omnium Bolloré, Sofibol ;
- Représentant permanent de Socfrance au Conseil d'Administration de Financière de l'Odet.

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 de 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'Odet.

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'Odet.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Sénégal Hôtels et Loisirs Hôtels Casamance.

Mandats exercés en 2007

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'Odet.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Sénégal Hôtels et Loisirs Hôtels Casamance.

Bolloré

Administrateur de Havas 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 Media, Direct Soir, Société Française de Donges Metz (SFDL), Société de Culture des Tabacs et Plantations Industrielles, Financière Moncey, Financière de Cézembre, MP 42, Transisud, BatScap, Fred & Farid Paris, 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.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2010

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de Compagnie Saint-Gabriel ;
- Administrateur de Bolloré Media, Direct Soir, Société Française de Donges Metz (SFDM), 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 Bolloré Media, Direct Soir, IER, Société Française de Donges Metz (SFDM), 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.

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 (SFDM), Société de Culture des Tabacs et Plantations Industrielles, Financière Moncey, Société Française de Production, Direct 8, Financière de Cézembre, MP42, Saga, Transisud, BatScap et Fred & Fardi (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.

Mandats exercés en 2007

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de Compagnie Saint-Gabriel ;
- Administrateur de Direct Soir, IER, Video Communication France, Société Française de Production, SFDM, Société de Culture des Tabacs et Plantations Industrielles, Financière Moncey, Transisud, Financière de Cézembre, MP 42, Direct 8, BatScap, Saga et 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 Bailliencourt

Représentant Permanent de Bolloré au Conseil d'Administration de Havas 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 ;
 - Vice-Président-Directeur Général de Bolloré ;
 - Président du Directeur de Compagnie du Cambodge ;
 - 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 et 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 Perguet, 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 Fiannes 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 au Conseil d'Administration de Nord Sumatra Investissements, Socfinasia, Socfinaf (précédemment Intercultures), Socfinde, Terrasia, Socfin (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 2010

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président-Directeur Général de Financière de l'Odet ;
- 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 et 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 Perguet, 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'Odet et 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 et de 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, Plantations des Terres Rouges, SFA, Sorebolet 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 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'Odet ;
- 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 ;
- 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 Perguet, 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,

Saga, Sofibol, Société Industrielle et Financière de l'Artois, Financière de l'Odet, 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 ;
- 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, SFA, 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

- Vice-Président-Directeur Général de Financière de l'Odet ;
- 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 (depuis le 6 décembre 2007) ;
- Président de Sofibol, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Guilvinec, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Financière de Quiberon, Financière d'Ouessant, Financière de Loctudy, Financière du Perguet, 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'Odet, 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 BatScap, 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 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 2007

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directeur Général de Financière de l'Odet ;
- Vice-Président-Directeur Général de Bolloré ;
- Président du Conseil d'Administration de Compagnie des Tramways de Touen, Financière Moncey et Société des Chemins de Fer Tramways du Var et du Gard (depuis le 6 décembre 2007) ;
- Président-Directeur Général de Société Industrielle et Financière de l'Artois (depuis le 6 décembre 2007) ;
- Président de Sofibol, Compagnie de Guérolé, 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 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'Odet, 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, Cormoran Participations, Dumbarton Invest, Latham Invest, Forestière Équatoriale, BB Group, PTR Finances, Peachtree Invest, Renwick Invest, Sorebol, Swann Investissements et Technifin ;
- Représentant permanent de Sofimap au Conseil d'Administration de la Société Havraise Africaine de Négoce (SHAN).

Yves Cannac

Administrateur de Havas à compter du 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 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.

Mandats exercés en 2007

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Membre du Conseil de Surveillance du cabinet de conseil en stratégie Solving International ;
- Administrateur des AGF.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mercedes Erra

Administrateur de Havas à compter du 10 mai 2011.

Autres mandats dans le Groupe

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Présidente du Conseil d'Administration d'Euro RSCG (jusqu'au 29 mai 2011) ;
- Présidente de Euro RSCG 4D ;
- Directrice Générale de BETC Euro RSCG ;
- Membre du Directoire de BETC Euro RSCG ;
- Administrateur de Euro RSCG C & O.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de BETC London Ltd (depuis le 19 mai 2011).

Autres mandats hors Groupe

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Accor (depuis le 22 février 2011), Société de la Tour Eiffel (depuis le 18 mai 2011) et France Télévisions (depuis le 23 novembre 2011).

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

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.

Mandats exercés en 2007**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Longchamp Participations

Administrateur de Havas depuis le 29 mai 2008, représenté par Jean de Yturbe.

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**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.

Autres mandats dans le Groupe**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

- Président-Directeur Général de Providence ;
- Président de Longchamp Participations ;
- Administrateur d'Euro RSCG Life et Providence.

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 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.

Mandats exercés en 2007**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Financière de Longchamp

Administrateur de Havas depuis le 29 mai 2008, représenté par Hervé Philippe.

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 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 depuis le 11 mai 2010, représentant permanent de Financière de Longchamp au Conseil d'Administration de Havas depuis le 29 mai 2008 et Chief Financial Officer Havas 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 LNE ;
- Président de Havas 04, Havas 08, Havas 09 (depuis le 2 septembre 2011), Havas 11 (depuis le 21 octobre 2011), Havas 12 (depuis le 21 octobre 2011), Havas Participations et Financière de Longchamp ;
- Administrateur d'Euro RSCG (jusqu'au 29 mai 2011), Euro RSCG Life et W&Cie ;

- Co-gérant de Havas Finances Services et Gérant de Havas IT ;
- Représentant permanent de Havas au Conseil d'Administration de HA Pôle Ressources Humaines.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président du Conseil d'Administration de Havas Management España SL (Espagne) (jusqu'au 31 décembre 2011) ;
- 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 Worldwide Inc. (États-Unis) ;
- *Executive Vice President* de Havas North America Inc. (États-Unis) ;
- *Director* de Havas Worldwide Inc. (États-Unis), Havas North America Inc. (États-Unis) et Havas Middle East FZ (Émirats Arabes Unis, depuis le 28 novembre 2011) ;
- *Manager* de Havas Management Portugal Unipessoal, Lda. (Portugal), Washington Printing LLC (États-Unis) et Euro RSCG Worldwide 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 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.

Mandats exercés en 2007

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 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

- 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).

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

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

- 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 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).

Mandats exercés en 2007

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 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.

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 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 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.

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.

Mandats exercés en 2007

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 depuis mai 2001.

Autres mandats dans le Groupe

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Chairman* de Media Planning Group SA (Espagne) ;
- *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, Universitat Ramon Llull, Fundació d'Estudis i Recerca Oncologica (FERO) et Fundación Arte y Mecenazgo ;
- Administrateur de Prisa TV, Abertis Infraestructuras SA, Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona, Caixabank, Christie's International Europe et GF Inbursa (Mexico)

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

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, Universitat Ramon Llull, Fundació d'Estudis i Recerca Oncologica (FERO) et Fundación Arte y Mecenazgo ;
- Administrateur de Prisa TV (précédemment dénommé 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, Universitat Ramon Llull et Fundació d'Estudis i Recerca Oncologica (FERO) ;
- 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).

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).

Mandats exercés en 2007

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Chairman* de Mutua Asepeyo et Universitat Ramon Llull ;
- Administrateur de Sogecable SA, Abertis Infraestructuras SA, Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona et Christie's International Europe.

Jacques Séguéla

Administrateur de Havas depuis juin 1992.

Autres mandats dans le Groupe

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur d'Euro RSCG (jusqu'au 29 mai 2011) ;
- Représentant permanent d'Euro RSCG (jusqu'au 29 mai 2011).

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 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.

Mandats exercés en 2007

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 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).

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2010

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Financière et Foncière de Participation (FFP).

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.

Mandats exercés en 2007

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.

Antoine Veil

Administrateur depuis le 10 mars 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

- Président-Directeur Général d'A.V. Consultants ;
- Administrateur de CS Communications et Systèmes (jusqu'au 13 mai 2012).

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

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 (jusqu'au 31 août 2010).

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.

Mandats exercés en 2007

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général d'A.V. Consultants ;
- Président de Leumi France ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Banque Robeco ;
- Administrateur d' Axa Europe Actions, CS Communications et Systèmes et Saga.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.



Société anonyme au capital de 172 432 004,40 euros
Siège social : 29-30, quai de Dion Bouton – 92800 Puteaux
335 480 265 RCS Nanterre



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 30 mars 2012 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 2011, à savoir, (i) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 47 à 91 ainsi que les comptes annuels et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 93 à 110 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, (ii) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 53 à 97 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2009 déposé auprès de l'AMF le 16 avril 2010 sous le numéro D. 10-0278.



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