



DOCUMENT DE  
RÉFÉRENCE 2014

[havas.com](http://havas.com)





Société anonyme au capital de 166 968 758,80 euros  
Siège social : 29-30, quai de Dion Bouton – 92800 Puteaux  
335 480 265 RCS Nanterre

Document de référence 2014

Rapport financier annuel

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



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 14 avril 2015 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 2014, à savoir, (i) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 65 à 112 ainsi que les comptes annuels et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 113 à 131 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2013 déposé auprès de l'AMF le 17 avril 2014 sous le numéro D.14-0382, (ii) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 49 à 96 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2012 déposé auprès de l'AMF le 30 avril 2013 sous le numéro D.13-0475.

# SOMMAIRE

## DEFINITIONS

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

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>4</b>
<b>MESSAGE DU PRESIDENT</b> .....	<b>6</b>
<b>1. PERSONNES RESPONSABLES</b> .....	<b>8</b>
1.1. PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE.....	8
1.2. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE CONTENANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL.....	8
<b>2. CONTRÔLEURS LEGAUX DES COMPTES</b> .....	<b>8</b>
<b>3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SELECTIONNÉES</b> .....	<b>9</b>
<b>4. FACTEURS DE RISQUES</b> .....	<b>9</b>
4.1. RISQUES LIÉS AU SECTEUR DE LA COMMUNICATION.....	9
4.2. RISQUES LIÉS AUX LITIGES.....	10
4.3. RISQUES FINANCIERS.....	11
4.4. RISQUES SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX.....	12
4.5. COUVERTURE DES RISQUES - ASSURANCES.....	12
<b>5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR</b> .....	<b>13</b>
5.1. HISTOIRE ET ÉVOLUTION DE LA SOCIÉTÉ.....	13
5.1.1. Raison sociale.....	13
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement.....	13
5.1.3. Constitution et durée.....	13
5.1.4. Siège social et coordonnées.....	13
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur.....	13
5.2. INVESTISSEMENTS.....	14
<b>6. APERÇU DES ACTIVITÉS</b> .....	<b>15</b>
6.1. PRINCIPALES ACTIVITÉS.....	15
6.1.1. Nature des activités.....	15
6.1.2. Marché et tendances.....	15
6.1.3. Stratégie.....	16
6.1.4. Nouvelles activités.....	16
6.2. ORGANISATION OPÉRATIONNELLE.....	17
6.2.1. Principaux marchés.....	17
6.2.2. Havas Creative Group.....	17
6.2.3. Havas Media Group.....	19
6.3. ÉVÉNEMENTS EXCEPTIONNELS.....	20
6.4. DÉPENDANCE DE LA SOCIÉTÉ À L'ÉGARD DE BREVETS OU DE LICENCES, DE CONTRATS INDUSTRIELS, COMMERCIAUX OU FINANCIERS OU DE NOUVEAUX PROCÉDES DE FABRICATION.....	20
6.5. ÉLÉMENTS SUR LESQUELS EST FONDÉE TOUTE DÉCLARATION DE LA SOCIÉTÉ CONCERNANT SA POSITION CONCURRENTIELLE.....	20
<b>7. ORGANIGRAMME</b> .....	<b>21</b>
7.1. ORGANIGRAMME.....	21
7.1.1. Organisation juridique du Groupe Havas au 31 décembre 2014.....	21
7.1.2. Rôle de la société mère Havas SA.....	22
7.2. LISTE DES FILIALES IMPORTANTES.....	22
7.3. PROPRIÉTÉS ET LOCATIONS IMMOBILIÈRES.....	22
<b>8. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES, SOCIALES ET SOCIÉTALES : LA POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DU GROUPE</b> .....	<b>23</b>
8.1. ENVIRONNEMENT.....	24
8.1.1. La politique de réduction des impacts environnementaux liés au fonctionnement du Groupe.....	24
8.1.2. La politique de réduction des impacts environnementaux liés aux actions de communication.....	25
8.1.3. Indicateurs environnementaux.....	26
8.2. SOCIÉTAL.....	27
8.2.1. La promotion de la transparence et de l'éthique dans nos métiers.....	27
8.2.2. La promotion d'un modèle de communication plus en phase avec le développement durable.....	27
<b>8.3. SOCIAL</b> .....	<b>28</b>
8.3.1. Structure des effectifs.....	28
8.3.2. Politique sociale.....	31
8.3.3. Indicateurs sociaux.....	35
<b>8.4. RAPPORT DES ORGANISMES TIERS INDÉPENDANTS SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION</b> .....	<b>40</b>
<b>9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RESULTAT</b> .....	<b>42</b>
<b>10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b> .....	<b>44</b>
<b>11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES</b> .....	<b>46</b>
<b>12. INFORMATION SUR LES TENDANCES</b> .....	<b>46</b>
<b>13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE</b> .....	<b>46</b>
<b>14. ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GÉNÉRALE</b> .....	<b>47</b>
14.1. INFORMATIONS SUR LES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GÉNÉRALE.....	47
14.1.1. Composition du Conseil d'Administration.....	47
14.1.2. Renseignements personnels relatifs à la Direction Générale et aux membres du Conseil d'Administration.....	49
14.1.3. Condamnations pour fraude, faillite, sanctions publiques prononcées au cours des cinq dernières années.....	51
14.1.4. Liens familiaux.....	51
14.1.5. Comité Exécutif.....	51
14.2. CONFLITS D'INTÉRÊTS.....	52
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.....	52
14.2.2. Accord avec les principaux actionnaires en vertu desquels les membres des organes d'Administration et de Direction ont été nommés.....	52
14.2.3. Restrictions concernant la cession par les membres des organes de Direction de leur participation dans le capital de la Société.....	52
<b>15. REMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX</b> .....	<b>52</b>
15.1. STRUCTURE DES RÉMUNÉRATIONS COURT TERME.....	52
15.2. PROGRAMMES DE FIDÉLISATION ET DE PERFORMANCE LONG TERME.....	52
15.3. JETONS DE PRÉSENCE.....	53
15.4. DONNÉES CHIFFRÉES.....	53
15.5. ENGAGEMENTS DE RETRAITE DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ.....	56
15.6. DISPOSITIONS PARTICULIÈRES.....	56
15.7. TABLEAUX DE SYNTHÈSE.....	57
15.8. ÉLÉMENTS DE LA REMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2014 AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ, SOUMIS À L'AVIS DES ACTIONNAIRES.....	57
<b>16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b> .....	<b>59</b>
16.1. FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	59
16.1.1. Mandats des Administrateurs.....	59
16.1.2. Membres indépendants.....	59
16.1.3. Conseil d'Administration.....	60
16.1.4. Contrôle interne.....	61

16.2. CONTRAT DE SERVICE LIANT LES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION OU DE DIRECTION A LA SOCIETE OU SES FILIALES ET PREVOYANT L'OCTROI D'AVANTAGES.....	61
INFORMATION SUR LES COMITES DU CONSEIL.....	61
Comité d'Audit.....	61
Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations.....	62
Comité d'Évaluation des travaux du Conseil d'Administration.....	62
16.3. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE.....	63
<b>17. PARTICIPATION ET STOCK-OPTIONS.....</b>	<b>64</b>
17.1. PARTICIPATION ET STOCK-OPTIONS DES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DIRIGEANTS .....	64
17.2. OPERATIONS SUR LES TITRES DES DIRIGEANTS DE HAVAS .....	65
17.3. PARTICIPATION DES SALARIES AU CAPITAL DE LA SOCIETE .....	67
17.4. OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS (ARTICLE L. 225-184 DU CODE DE COMMERCE).....	67
17.5. BSAAR .....	67
17.6. ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUEES AUX MANDATAIRES SOCIAUX OU DEVENUES DISPONIBLES .....	67
<b>18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES .....</b>	<b>69</b>
18.1. NOM DES ACTIONNAIRES NON-MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION DETENANT UN POURCENTAGE DE CAPITAL DEVANT ETRE NOTIFIE EN VERTU DE LA LEGISLATION NATIONALE.....	69
18.2. DROIT DE VOTE .....	69
18.3. REPARTITION DU CAPITAL SOCIAL ET ACTIONS D'AUTOCONTROLE.....	69
18.4. ACCORD POUVANT ENTRAINDER UN CHANGEMENT DE CONTROLE.....	72
<b>19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS .....</b>	<b>72</b>
<b>20. INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DE L'EMETTEUR .....</b>	<b>73</b>
20.1. INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE .....	73
20.2. INFORMATIONS FINANCIÈRES PRO FORMA .....	73
20.3. ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2014.....	74
20.4. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS .....	123
20.5. COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2014 .....	124
20.6. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS .....	146
20.7. RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES .....	147
20.8. RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES ANNUELS CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2014.....	148
20.9. POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES .....	150
20.10. CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIERE OU COMMERCIALE.....	150
<b>21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES.....</b>	<b>151</b>
21.1. CAPITAL SOCIAL .....	151
21.1.1. Montant du capital souscrit.....	151
21.1.2. Titres non représentatifs du capital.....	151
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 .....	151
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 .....	152
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 .....	154
21.1.6. Informations relatives aux options de souscription ou d'achat d'actions.....	155
21.1.7. Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques mettant tout changement survenu en évidence .....	157
21.1.8. Accords conclus par la Société modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle .....	159
<b>21.2. ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS.....</b>	<b>159</b>
21.2.1. Objet social (article 2 des statuts).....	159
21.2.2. Résumé des dispositions des statuts, charte, règlement concernant les membres des organes d'Administration et de Direction .....	159
21.2.3. Droits, privilèges, restrictions des actions .....	159
21.2.4. Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires .....	160
21.2.5. Convocation et conditions d'admission aux Assemblées .....	160
21.2.6. Participation aux Assemblées.....	160
21.2.7. Dispositifs des statuts, charte, règlement pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle .....	160
21.2.8. Disposition des statuts, charte, règlement fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée.....	160
21.2.9. Conditions des statuts, charte, règlement plus stricts que la loi régissant les modifications du capital.....	160
<b>22. CONTRATS IMPORTANTS.....</b>	<b>160</b>
<b>23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS.....</b>	<b>160</b>
<b>24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC .....</b>	<b>160</b>
<b>25. ÉVÉNEMENTS RÉCENTS.....</b>	<b>162</b>
25.1. COMMUNIQUE DE PRESSE SUR LE REVENU 2014.....	162
Revenu .....	162
New business net (1).....	163
Responsabilité sociale.....	163
Récompenses .....	163
25.2. COMMUNIQUÉ DE PRESSE DES RÉSULTATS 2014 .....	165
<b>26. INFORMATIONS RELATIVES AU RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIETE ET TABLEAU DE PASSAGE ENTRE LE RAPPORT DE GESTION ET LE DOCUMENT DE REFERENCE DE HAVAS .</b>	<b>168</b>
<b>27. TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES RUBRIQUES DE L'ANNEXE I DU REGLEMENT (CE) N° 809/2004 DE LA COMMISSION EUROPEENNE .....</b>	<b>170</b>
<b>28. ANNEXES.....</b>	<b>174</b>
28.1. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	175
28.1.1. 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 .....	175
28.1.2. Limitations apportées aux pouvoirs de la Direction Générale de Havas.....	181
28.1.3. Principes et règles de détermination des rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux.....	181
28.1.4. Participation des actionnaires aux Assemblées Générales.....	183
28.1.5. Organisation du contrôle interne au sein du Groupe Havas.....	183
28.2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	187
28.3. PRÉSENTATION DES RÉSOLUTIONS .....	188
28.4. TEXTE DES RÉSOLUTIONS PRÉSENTÉES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	190
28.5. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS .....	192
28.6. DÉLÉGATIONS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL <sup>(1)</sup> .....	193
28.7. LISTE DES MANDATS DES MANDATAIRES SOCIAUX .....	194



## MESSAGE DU PRESIDENT

---

Madame, Monsieur, Cher(e) actionnaire,

L'année 2014 a été une année record dans l'histoire de notre groupe.

Toutes nos régions sans exception ont connu un retour à une croissance significative. Ces très bons résultats traduisent une dynamique très forte de notre performance commerciale et notre profitabilité continue de s'améliorer.

Nous devons ce succès à une stratégie gagnante mais également à l'investissement sans relâche de nos collaborateurs qui ont fait preuve d'excellence en termes d'innovation et de créativité. Nous avons déployé avec succès notre plan stratégique «Together». Plus de 25 «Havas Villages» ont été lancés et la nécessaire collaboration entre les divisions Créative et Média se renforce au plus grand bénéfice de nos clients et de nos talents à travers le monde.

La créativité reste d'ailleurs notre priorité et nous avons remporté en 2014 plus de 1000 récompenses dans les principaux festivals.

Notre deuxième réseau média, Arena Media, s'est considérablement renforcé avec les gains de nombreux clients. Forts de cette dynamique positive, nous avons ouvert en Amérique Latine et en Europe un troisième réseau média autonome, Forward Media.

L'innovation fait partie intégrante de notre ADN chez Havas et nous avons continué d'investir dans les nouvelles expertises telles que le *mobile*, la *data* et le *content*.

Le soutien sans faille de nos actionnaires, dont celui du groupe Bolloré qui a porté sa participation à 60% du capital, nous permet de développer en toute indépendance une stratégie à long terme, ce qui est un atout fondamental pour nos clients et nos talents.

L'année 2015 démarre de manière positive et nous sommes sereins et confiants dans notre capacité à assurer une performance de grande qualité pour nos clients, et ainsi réussir à atteindre nos objectifs financiers.

Nous devrions également bénéficier d'un environnement extérieur favorable : la baisse du prix du pétrole et de l'Euro ont un impact positif sur notre Groupe et les taux d'intérêt bas incitent nos clients à investir.

Nous sommes heureux de proposer de porter le dividende par action à 13 centimes d'euros, en augmentation de 18% par rapport à l'an dernier.

Je vous remercie pour votre confiance,

Sincèrement,

Yannick Bolloré

Yannick Bolloré

© photo : Julien Lutt



## 1. PERSONNES RESPONSABLES

### 1.1. Personne responsable du document de référence

Responsable du document de référence :

Monsieur Yannick Bolloré, Président-Directeur Général.

### 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 2014 ne contient pas d’observation.

Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 2014 ne contient pas d’observation.

Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 2014 ne contient pas d’observation.

Le rapport des Commissaires aux Comptes sur l’examen limité des comptes semestriels consolidés résumés arrêtés au 30 juin 2014 ne contient pas d’observation.

Les informations financières historiques sont incluses par référence dans le document de référence de l’exercice 2014, à savoir :

(i) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 65 à 112 ainsi que les comptes annuels et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 113 à 131 du document de référence de l’exercice clos le 31 décembre 2013 déposé auprès de l’Autorité des marchés financiers (AMF) le 17 avril 2014 sous le numéro D.14-0382 ;

(ii) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 51 à 96 du document de référence de l’exercice clos le 31 décembre 2012 déposé auprès de l’AMF le 30 avril 2013 sous le numéro D.13-0475.

Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 2013 ne contient pas d’observation.

Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 2013 fait mention de l’application anticipée des normes exposées dans les notes de l’annexe 5.1.4.2 et 5.2.7.

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

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

Yannick Bolloré

Président-Directeur Général

Le 13 avril 2015

## 2. CONTRÔLEURS LEGAUX DES COMPTES

### Commissaires aux Comptes titulaires

Depuis le 29 mai 2008

- Constantin Associés

Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited

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

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

- AEG Finances

Membre français de Grant Thornton International

100, rue de Courcelles – 75017 Paris

représenté par Monsieur Jean-François Baloteaud (jusqu’au 1<sup>er</sup> janvier 2014) et par Monsieur Gilles Hengoat (depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014)

### Commissaires aux Comptes suppléants

Depuis le 11 mai 2010

- CISANE

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

représenté par Monsieur José-Louis Garcia

Depuis le 29 mai 2008

- IGEC

3, rue Léon-Jost – 75017 Paris

représenté par Monsieur Victor Amselem

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

### 3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

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

Les informations financières sélectionnées portant sur les exercices clos les 31 décembre 2012, 2013 et 2014 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 2012 et 2013.

Données du compte de résultat consolidé (en millions d'euros)	2014	2013	2012 (1)
Revenu	1 865	1 772	1 792
Résultat opérationnel courant	263	245	244
Résultat opérationnel	245	226	223
Résultat net, part du Groupe	140	128	126
<b>Données par action (en euro) :</b>			
Bénéfice par action, de base et dilué	0,34	0,32	0,31
Dividende	0,13 *	0,11	0,11

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

Données du bilan consolidé (en millions d'euros)	2014	2013	2012 (1)
Écarts d'acquisition	1 686	1 593	1 603
Total actifs courants	3 043	2 883	2 751
Total de l'actif	5 246	4 923	4 738
Total capitaux propres	1 460	1 268	1 142
Total dette brute financière	480	658	698
Nombre d'actions existantes	414 690 350	408 847 473	384 756 927

(1) Données retraitées de l'application rétrospective des normes IFRS 10 et 11.

### 4. FACTEURS DE RISQUES

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

Ces risques sont pour partie communs aux entreprises de communication.

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

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

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

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

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

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

**Un secteur fortement concurrentiel**

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

**Possibilité de résiliation rapide des contrats et 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 et les sociétés de production 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, la concentration par les clients de leurs investissements publicitaires au sein d'une même agence ou d'un même réseau, ou l'existence de conflits d'intérêts entre clients d'un même secteur.

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 2014, les dix premiers clients du Groupe représentaient 19,1 % des revenus et le premier client représente 4 % du revenu total du Groupe.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Afin de limiter ces risques, le Groupe a mis en place des procédures tendant à s'assurer que les services de conseil média et achat d'espaces publicitaires réalisés par les entités du Groupe sont en conformité avec les réglementations applicables à ces activités et en particulier, pour le marché français, avec la loi n° 93-122 du 29 janvier 1993, sous forme d'une procédure de contrôle par les services juridiques du respect par les entités du Groupe.

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

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

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

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

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

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

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

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

## 4.2. Risques liés aux litiges

#### Litiges avec d'anciens dirigeants ou collaborateurs

Ces litiges sont également présentés à la note 5.2.32 des comptes consolidés.

#### Litige avec Monsieur Alain Cayzac

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

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

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

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

- a reconnu la validité de la clause de conscience et a condamné Havas SA à verser à Monsieur Alain Cayzac les indemnités réclamées à ce titre ;

- a considéré qu'il n'y avait pas de licenciement sans cause réelle et sérieuse et a ainsi débouté Monsieur Alain Cayzac de ses demandes à ce titre ;
- a condamné Havas SA au paiement de la rémunération variable de Monsieur Alain Cayzac au titre de l'année 2005.

La Société et Monsieur Alain Cayzac ont interjeté appel de ce jugement. Aux termes d'une décision du 30 avril 2014, la Cour d'appel de Versailles infirme partiellement le jugement du Conseil de prud'hommes mais confirme le bien-fondé de la mise en œuvre de la clause de conscience. La Société et Monsieur Alain Cayzac n'ayant pas souhaité former de pourvoi en cassation, le litige est clos.

Dans le cours normal de leurs activités, Havas SA et ses filiales sont parties à un certain nombre de procédures judiciaires, administratives ou arbitrales. Les charges susceptibles de résulter de ces procédures font l'objet de provisions dans la mesure où elles sont considérées comme probables et quantifiables. Les montants provisionnés à ce titre ont fait l'objet d'une appréciation du risque au cas par cas (cf. note 5.2.16 aux états financiers consolidés).

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

### 4.3. Risques financiers

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

L'exposition du Groupe Havas aux risques de taux d'intérêt, de taux de change, de liquidité, et de crédit est décrite aux notes 5.2.15 "Dettes financières" et 5.2.31 "Politiques de gestion des risques financiers" aux comptes consolidés au 31 décembre 2014.

#### Autres risques financiers

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Par ailleurs, compte tenu de la relative stabilisation de la crise de la dette souveraine de certains pays européens, le taux d'actualisation de ces flux est maintenu à un niveau élevé, risquant, même en cas de flux de trésorerie futurs satisfaisants, de conduire à des dépréciations d'écarts d'acquisition si la situation perdurait. Les tests de dépréciation d'écarts d'acquisition réalisés en 2014 ont conduit à constater une dépréciation de 0,9 million d'euros sur une agence en Russie qui est consolidée par mise en équivalence. Aucune dépréciation n'a été constatée sur 2013 contre 2,8 millions d'euros sur 2012 (cf. notes 5.2.3 et 5.2.24 aux comptes consolidés).

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

À la suite de la nomination de Monsieur Fernando Rodés Vilà en tant que Directeur Général de la société Havas SA, et de la fin de son mandat de Directeur Général de Media Planning Group SA, les clauses de conscience liées à ses fonctions de Directeur Général de Media Planning Group SA étaient caduques depuis le 28 mai 2007. Sa démission du poste de Directeur Général de Havas SA en 2011 n'a pas affecté les clauses liées au changement significatif de l'actionariat de Media Planning Group SA, lesquelles demeurent valides à la date du 31 décembre 2014 pour trois managers.

Ces clauses prévoient des indemnités égales à celles dues en cas de licenciement. Dans le cas où elles seraient toutes exercées, le montant total des indemnités serait de 6,8 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. 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 2013 et 2014, et les données budgétaires 2015 pour les engagements de rachat des actions des minoritaires conclus avant 2010. Pour les engagements conclus à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, le Groupe se base sur un business plan et la date probable de rachat pour déterminer les engagements de rachats des actions des minoritaires par application de la formule contractuelle. Les flux futurs sont ensuite actualisés au 31 décembre 2014.

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 5.2.14 “Dettes liées aux rachats de minoritaires et compléments de prix” aux comptes consolidés.

#### Limite du contrôle interne

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

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

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

### 4.4. Risques sociaux et environnementaux

#### Risques sociaux

Les risques sociaux relèvent essentiellement du respect des droits fondamentaux de la personne humaine, et sont visés par des normes, textes et conventions internationales reconnues : les conditions de travail, le principe d’équité, le non-respect de la diversité culturelle, etc.

Les situations de risque social pour Havas pourraient être essentiellement liées aux politiques de recrutement, aux conditions de travail, et au non-respect de la réglementation. La responsabilité sociale envers les employés et les organismes sociaux (syndicats, ONG) signifie que le Groupe pourrait faire face aux risques suivants : baisse de productivité, perte de personnel, absence de motivation.

Les risques sociaux identifiés englobent également la gestion des talents ainsi que le risque lié au départ de dirigeants ou de collaborateurs, évoqués dans le point 4.1.

Les conséquences de ce type de risques pourraient être importantes pour l’entreprise, car susceptibles d’affecter temporairement ou durablement le fonctionnement de l’entreprise, ainsi que sa réputation (vis-à-vis de ses clients, investisseurs, organismes de notation, médias).

En revanche, Havas est très peu exposé à l’éventualité d’augmentation des accidents du travail, ainsi qu’aux mouvements de grève ou phénomènes de pression syndicale. Le secteur de la communication et de la publicité est par nature beaucoup moins exposé à ce genre de risques.

#### Risques environnementaux

Pour une entreprise, les risques environnementaux sont généralement liés aux périls naturels que l’entreprise pourrait supporter. Avec une implantation dans plus de 100 pays dont certains présentant des risques naturels majeurs, des agences du Groupe peuvent se trouver en situation de rupture d’activité temporaire (comme ce fut le cas, pour l’agence de New York lors de l’ouragan Sandy. À l’inverse lors du tsunami de 2011 au Japon, l’agence située à Tokyo était restée ouverte).

Ce risque est jugé comme mineur sur l’ensemble du Groupe et ses activités.

Havas doit également tenir compte des risques d’atteinte à l’environnement générés par ses activités. Même si ces risques sont minimes : il n’y a pas à proprement parler de risques industriels ou technologiques présents sur les différents sites du Groupe.

Chaque agence impacte son environnement par l’emprise du bâti qu’elle occupe, par ses déplacements. Ces impacts sont intégrés dans la politique globale du Groupe de Responsabilité Sociale (traitée en chapitre 8).

Les risques toutefois identifiés pour Havas sont l’atteinte à l’image de marque et le non-respect de la réglementation environnementale.

Afin de réduire l’effet de ces risques, Havas s’engage à développer de manière croissante le dialogue avec les acteurs susceptibles de générer ces risques.

Ce dialogue est favorisé à travers la publication d’informations sociétales justifiant l’engagement du Groupe envers sa responsabilité sociale.

### 4.5. Couverture des risques - Assurances

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

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

Ces programmes d’assurances couvrent les risques :

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

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

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

Le coût de la couverture des risques “Assurance” s’élève à 3,0 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

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

Havas est le 6<sup>e</sup> groupe mondial dans le secteur de la publicité et du conseil en communication, ses principaux concurrents étant WPP, Omnicom, Publicis, Interpublic et Dentsu (source: communiqués de presse sur les résultats 2014 des principaux concurrents).

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 :

**1982.** André Rousselet devient Président du Groupe Havas et lance le projet d'une chaîne cryptée.

**1984.** Création de Canal+.

**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.

**1998.** Vivendi (anciennement la Compagnie Générale des Eaux) rachète Havas.

**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 est renommé Vivendi Universal Publishing. Canal+ rejoint le pôle cinématographique et télévisuel de Vivendi Universal Entertainment.

**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.

**2001.** Havas sort du Groupe Vivendi et est coté à la Bourse de Paris.

**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.

**2003.** Le Groupe procède, 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 marketing, continue à se développer pour ses clients; 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 et en devient le premier actionnaire.

**2005.** En juillet, Vincent Bolloré devient Président du Conseil d'Administration du Groupe Havas.

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

**2009.** Au début de l'année, le Groupe adopte, 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) et Palm (Montréal).

Le 28 octobre, Havas lance 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, Havas lance la première agence de production audiovisuelle : Havas Productions.

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

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

- dans le digital avec Acnic 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.** Le microréseau Arnold poursuit son développement et renforce sa présence aux Pays-Bas, en Australie, au Royaume-Uni et en Chine. Havas continue à poursuivre sa politique d'acquisition et de start-up avec : l'acquisition de Siren-Communication, le lancement des startup BETC London, Camp+King et SocialCraft LLC dont le nom commercial est Socialistic, ainsi que l'acquisition de l'agence australienne Host et sa consœur One Green Bean. MPG lance en Asie sa marque de marketing mobile Mobext et plus particulièrement en Chine, en Indonésie et aux Philippines.

Le Groupe acquiert son nouveau siège social à Puteaux en 2011 et s'y installe en janvier 2012 et crée le premier Havas Village en rassemblant les équipes créatives et média (2 200 personnes) sous le même toit.

**2012.** Le 23 mars, Havas SA a annoncé le dépôt d'un projet d'offre publique de rachat de ses propres actions (OPRA) et d'un projet d'offre publique d'achat simplifiée des bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables émis en 2006 (BSAAR 2006) (OPAS). L'offre publique de rachat d'actions, portant sur 51 729 602 actions au prix de 4,90 euros par action rencontre un vif succès auprès des actionnaires. D'autre part, l'offre publique d'achat simplifiée sur les bons de souscription ou d'achat d'actions (BSAAR) 2006/2013 est également bien accueillie puisque 32 663 372 BSAAR sont acquis par Havas, représentant plus de 90 % des titres susceptibles d'être apportés à l'OPAS.

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

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

Fin 2012, Havas entame une nouvelle étape dans sa stratégie d'intégration en créant "Havas Media Group". Cette nouvelle marque ombrelle intègre l'ensemble des agences médias globales de Havas, qui comprennent Havas Media (ex-MPG), Arena et le réseau Havas Sports & Entertainment.

Tout au long de l'année Havas continue à poursuivre sa politique d'acquisition et de start-up avec l'acquisition de : Victors & Spoils, ignition, Creative Lynx (maintenant Havas Lynx), Boondoggle et le lancement de Havas Media Ortega.

**2013.** Au 31 août, Monsieur Yannick Bolloré succède à Monsieur Vincent Bolloré et est nommé Président-Directeur Général de Havas.

En décembre, Monsieur François Laroze est nommé Directeur Financier du Groupe Havas succédant à Monsieur Hervé Philippe.

En décembre, le Groupe rassemble les équipes créatives, média et digitales dans le nouveau siège à New York (Tribeca), à l'instar du rapprochement des équipes opéré au siège de Puteaux.

Havas poursuit sa politique d'acquisition et de start-up d'entités spécialisées numériques avec, entre autres, Socialistic China, MFG R&D en France, Mediamax en Turquie, Boondoggle Amsterdam.

Le 17<sup>e</sup> Havas Village ouvre ses portes à la fin de l'année à Singapour.

**2014 :** En janvier 2014, Havas a nommé Monsieur Andrew Bennett Directeur Général de Havas Worldwide.

Havas a réalisé plusieurs acquisitions en 2014 : Revenue Frontier, une société d'agrégation de contenus pour la télévision et la radio ; GT Media, une agence média indépendante basée en Irlande; Work Club, une agence digitale qui possède une expertise reconnue dans les médias sociaux ; Bizkit Wisely AB, une agence média digitale indépendante basée en Suède ; Ministère, une agence française indépendante, spécialisée dans le digital, et Formula PR, une agence américaine de communication intégrée et de marketing expérientiel.

Havas a également lancé Arena Media France et Tunisie, Socialyse Brazil, Havas Media South Africa et BETC São Paulo.

En septembre, Havas a lancé le premier "Meta DSP" (Demand Side Platforms) disponible sur le marché. Avec le "Meta DSP", Affiperf, pure player programmatique d'Havas, a réalisé une première mondiale, offrant à ses clients la possibilité de travailler avec plusieurs DSP à partir d'un point de contact unique.

A la fin de l'année, Havas et Universal Music Group ont créé une alliance globale centrée sur les données musicales - la «Global Music Data Alliance» (GMDA). Ce partenariat va permettre aux experts data et algorithmes du groupe Havas d'agréger, d'analyser et d'activer les milliards de données qu'UMG et ses artistes génèrent grâce à la vente de leur musique, à la commercialisation de billets de concert et de produits dérivés, au streaming, ou encore aux ventes issues des médias sociaux et des diffusions en radio.

Le groupe Bolloré a initié une offre publique d'échange (OPE) sur Havas en octobre 2014. L'offre, qui s'est déroulée du 1er décembre 2014 au 20 février 2015 inclus, proposait aux actionnaires d'Havas d'échanger 9 actions Bolloré pour 5 actions Havas, et 31 actions Bolloré pour 37 BSAAR Havas. Le groupe Bolloré a réussi son OPE et détenait 82,5% du capital et des droits de vote du groupe Havas au 4 mars 2015.

Le 26 mars 2015, à l'issue du placement annoncé par le groupe Bolloré portant sur les titres de la Société, la participation du Groupe Bolloré a été ramenée à 60,01% du capital et des droits de vote.

## 5.2. Investissements

La stratégie de Havas, en termes d'investissements, consiste à renforcer ses réseaux de communication intégrée et d'expertise média, en s'appuyant sur l'extension géographique ainsi que sur le développement des services offerts par les différentes agences. Le montant payé lié aux acquisitions de nouvelles sociétés, net de la trésorerie apportée par les sociétés acquises, s'élève à environ 19 millions d'euros pour six acquisitions en 2014, 10 millions d'euros en 2013 pour huit acquisitions, 27 millions d'euros en 2012 pour neuf acquisitions et quatre prises de participations minoritaires dans des entités non consolidées. 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

L'industrie de la communication évolue dans un environnement en perpétuelle mutation. L'innovation technologique crée constamment de nouvelles façons de communiquer. L'explosion des réseaux sociaux et du marché mobile, notamment, a bouleversé le dialogue entre les marques et les consommateurs. Cette nouvelle donne engendre de nouveaux besoins chez nos clients, confrontés à des problématiques de plus en plus globales.

Le Groupe Havas a accompagné ces changements en adaptant son organisation aux nouveaux besoins de communication et en plaçant l'innovation, la création et la technologie au cœur de tous ses métiers :

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

La taille et l'organisation de Havas autour de deux divisions, Havas Creative Group et Havas Media Group, représentent un atout pour le groupe.

Havas Creative Group comprend le réseau Havas Worldwide (316 agences dans 75 pays), le micro-réseau Arnold (15 agences dans 12 pays), ainsi que plusieurs agences de premier plan, dont BETC. Havas Media Group opère dans plus de 100 pays et compte 4 grandes marques: Havas Media, Arena Media, Forward Media et Havas Sports & Entertainment.

#### 6.1.2. Marché et tendances

Toutes les données du marché figurant dans cette partie sont issues des communiqués de presse de Zenith Optimédia de mars 2015.

Selon le rapport « Advertising Expenditure Forecasts » de ZenithOptimedia de mars 2015, les investissements publicitaires mondiaux devraient croître de 4,4% pour atteindre 544 milliards de dollars US en 2015.

ZenithOptimedia avait initialement prévu une progression de 4,9% des dépenses en publicité dans le monde cette année. Ces prévisions ont été révisées à la baisse en raison du ralentissement de l'économie chinoise et de l'aggravation de la récession en Russie, en Ukraine et en Biélorussie.

2016 bénéficiera ensuite d'un effet quadriennal avec les Jeux Olympiques d'été, l'élection présidentielle américaine et l'Euro de football 2016 qui devraient doper les investissements publicitaires avec 5,3% de croissance attendue, pour se stabiliser ensuite à 4,8% en 2017.

#### Croissance des dépenses publicitaires par blocs régionaux

	2014 - 2015 (%)
Europe de l'Est et Asie Centrale	-9,4
Moyen-Orient et Afrique du Nord	2,3
Japon	2,5
Europe de l'Ouest et Centrale	3,1
Asie développée	3,4
Amérique du Nord	3,5
Asie en développement	9,2
Amérique latine	11,4

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

	2014 - 2017 (%)
Japon	2,5
Europe de l'Ouest et Centrale	2,8
Moyen-Orient et Afrique du Nord	3,1
Asie développée	3,4
Amérique du Nord	3,7
Europe de l'Est et Asie Centrale	5,9
Asie en développement	9,0
Amérique latine	12,0

#### Par média

Part des dépenses publicitaires (en %)	2014	2017
Journaux	15,0	12,0
Magazines	7,3	5,9
Télévision	39,4	37,3
Radio	6,8	6,3
Cinéma	0,5	0,5
Affichage	6,8	6,6
Internet	18,8	18,7
Mobile	5,3	12,7

Le mobile est le principal moteur de la croissance mondiale des investissements publicitaires. Il est estimé qu'il pèsera pour 62% de cette croissance entre 2014 et 2017.

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. Désormais, le revenu des agences se structure davantage en honoraires qu'en commissions (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'ailleurs, une partie croissante du revenu des groupes de conseil en communication est désormais réalisée en hors média.

### Havas sur son marché

Parmi les groupes de conseil en communication, Havas se classe au 6<sup>e</sup> rang mondial avec un revenu de 1 865 millions d'euros en 2014 (source : communiqués de presse sur les résultats 2014 des principaux concurrents). Ses principaux concurrents sont WPP, Omnicom, Publicis, Interpublic et Dentsu.

Les marchés de Havas sont les suivants :

(en % du revenu 2014)

Amérique du Nord	32%
France	19%
Europe (hors France et Grande-Bretagne)	19%
Grande-Bretagne	13%
Asie-Pacifique et Afrique	8%
Amérique latine	9%

Le revenu par client reste bien réparti, le premier client du Groupe représente 4 % du revenu et ses dix premiers clients comptent pour 18,1 % du revenu.

### 6.1.3. Stratégie

#### La mission de Havas

Havas se veut être le Groupe de communication le plus avancé dans la mise en relation des marques et des consommateurs via la créativité, l'expertise média et l'innovation.

#### Un Groupe toujours plus intégré

Grâce à sa structure simplifiée autour de deux grandes divisions, créative et media, et grâce à un actionnariat stable, Havas est certainement le groupe de communication capable de la plus grande agilité. Havas est également le groupe le plus intégré du secteur : il regroupe la plupart de ses équipes créatives et média dans des locaux communs, les Havas Villages, afin de favoriser, pour les clients de ses entités, les synergies et la création. Cet avantage permet aux agences du Groupe de proposer l'offre et l'organisation la plus génératrice de valeur pour les clients.

#### Innovation

L'innovation continue de représenter un enjeu majeur de différenciation pour Havas. Grâce à des acquisitions ciblées, à la création de startups et à la mise en place de partenariats avec les principaux groupes technologiques et d'entertainment, Havas a réussi à construire une offre efficace en matière de technologie, de data, d'outils de mesure de la performance et de production de contenus.

#### Talents

La communication reste un métier où la qualité des hommes et des femmes fait réellement la différence. La recherche constante des meilleurs talents demeure essentielle pour le Groupe. Des outils innovants ont été mis en place pour continuer à les attirer et à leur proposer des opportunités de carrière dans les différentes divisions et zones géographiques d'implantation du Groupe.

Entreprise globale à taille humaine, Havas place l'épanouissement de ses collaborateurs au cœur de ses engagements.

### Croissance externe

Fort d'une structure financière solide, Havas compte poursuivre une stratégie d'acquisition réfléchie, rigoureuse et diversifiée, visant à maximiser la création de valeur pour les clients, les talents et les actionnaires du Groupe. Sont privilégiées les agences qui se distinguent par leur capacité à améliorer l'expertise du Groupe (en termes de savoir-faire ou de couverture géographique) pour répondre aux besoins des clients.

### 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.

L'étude propriétaire "Meaningful Brands" propose notamment une analyse globale permettant de relier les marques aux facteurs de bien-être et de qualité de vie de leurs consommateurs. En 2015, le Groupe poursuivra également son engagement auprès d'associations ou d'ONG.

### 6.1.4. Nouvelles activités

Néant.

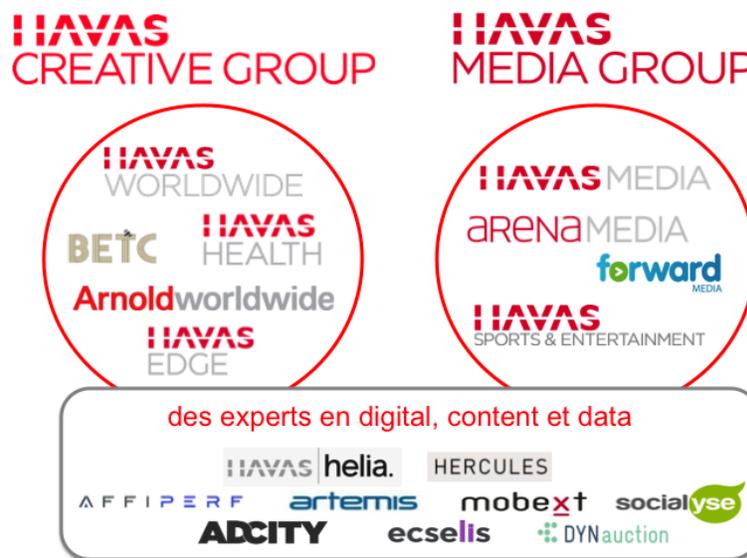
## 6.2. Organisation opérationnelle

La présentation du Groupe par régions permet d'analyser et de comparer de façon pérenne les performances dans la durée. L'organisation interne, qui s'appuie sur ces différentes régions, a évolué au cours des dernières années au gré de la croissance des activités et de la volonté de favoriser les synergies. Certaines agences indépendantes ou fédérées dans des réseaux spécifiques ont ainsi été progressivement rapprochées des principales Divisions que sont Havas Creative Group et Havas Media Group.

### Structure opérationnelle du Groupe

Havas s'est donné pour mission d'être le Groupe de communication le plus avancé dans la mise en relation des marques et des consommateurs via la créativité, l'expertise média et l'innovation. Havas est également le Groupe le plus intégré du secteur et regroupe la plupart de ses équipes créatives et média dans les mêmes locaux : les Havas Villages, afin de favoriser les synergies et la création pour les clients de ses entités.

Havas est organisé en deux divisions : Havas Creative Group et Havas Media Group.



### 6.2.2. Havas Creative Group

#### Une division centrée sur la créativité

Havas Creative Group représente 65% du revenu du Groupe. Elle comprend le réseau global Havas Worldwide, le micro réseau international Arnold Worldwide ainsi que certaines agences indépendantes à forte identité créative telles que Les Gaulois, W&Cie, Host, etc.

#### Havas Worldwide

Havas Worldwide est un réseau d'agences globales et intégrées qui met la communication au service de toutes les dimensions de la marque. Elle offre à des clients tels que Air France, Citigroup, Danone, EDF, IBM, Lacoste, LVMH, Merck, Mondelez, Pernod Ricard, PSA Peugeot Citroën, Reckitt Benckiser, Sanofi, Total ou Unilever des services qui couvrent l'ensemble des disciplines de communication et marketing.

La mission de Havas Worldwide rejoint celle du Groupe Havas : son ambition est d'être le groupe de communication plus à même de mettre en relation, de manière efficace et pertinente, les consommateurs et les marques via la créativité, l'expertise média et l'innovation, en appliquant la stratégie "Together". Le réseau met donc l'accent sur la collaboration intelligente et sur l'intégration. En associant le talent, le savoir-faire et le professionnalisme de ses meilleurs experts dans tous les pays, dans toutes les agences et dans tous les domaines créatifs, Havas Worldwide peut proposer à ses clients l'offre la plus intégrée du marché.

Havas Worldwide définit pour ses clients des stratégies globales intégrant une communauté de talents et d'expertises autour de trois piliers : le conseil, la création et les contenus. De la publicité au marketing, du design à la communication d'influence, son champ d'action s'applique à des institutions ou des entreprises quelque soit le secteur d'activité. Dans tous les cas, elle fonde ses recommandations sur des concepts et méthodes innovants, associés aux *Creative Business Ideas®* et aux *Social Business Ideas®*.

Ce réseau inclut également :

- **Havas Health**, une palette de services – publicité, PR et digital – pour les clients du secteur de la santé ;

### 6.2.1. Principaux marchés

Renvoi au tableau dans le point 6.1.2.

#### Revenu du Groupe par division

Le revenu 2014 du Groupe se répartit ainsi :

Havas Creative Group	62 %
Havas Media Group	38 %

- **BETC Group**, avec son agence phare en France (classée première agence de ce marché) et ses filiales à Londres et à Sao Paulo ;
- **Havas PR**, la branche relations publiques et communication institutionnelle ;
- **Havas Edge**, la plus grande agence intégrée de Direct Response dans le monde.

#### Havas Health

Havas Health est constitué de trois réseaux que sont Havas Life, Health4Brands (H4B) et Havas Lynx, tous trois spécialisés dans la communication santé et bien-être.

L'expertise proposée par Havas Health englobe les relations publiques, l'événementiel, la formation médicale, le marketing numérique, des activités de conseil, la communication directe aux patients. Avec une activité digitale au cœur des agences, Havas Health propose des solutions qui vont bien au-delà des canaux traditionnels pour atteindre les patients, les soignants et les professionnels de la santé. Parmi ses principaux clients: Biogen Idec, Novartis, Pfizer, Sanofi, Shire, Genzyme, Bristol-Myers Squibb, Roche, Bayer, Gilead, Expanscience, Reckitt Benckiser, Celgene, Merial, Lloyds Pharma.

#### BETC Group

BETC est une agence globale qui gère plus de 70 clients dans le monde, avec une vision unique du business qui va au-delà de la publicité traditionnelle et qui comprend la conception, l'architecture, l'art, la musique, la mode. Les lancements de BETC Londres en juin 2011, et de BETC Sao Paulo en février 2014 ont également amorcé le développement à l'international de son propre micro réseau. Au fil des ans, l'agence a mis en place des entités d'experts dans différents domaines, tels que BETC Digital, BETC Pop, BETC Luxe, BETC Design, BETC Start-up Lab et BETC Content. Reconnue comme une agence leader en termes de créativité, d'innovation et d'efficacité, BETC occupe une place unique dans l'industrie.

#### Arnold Worldwide

Arnold Worldwide est une agence créative globale qui offre des prestations de service dans tous les domaines liés à la communication : publicité, numérique, promotions, événements, communication directe, design, CRM et contenu de marques. Au sein d'Havas Creative Group, c'est un microréseau à l'échelle mondiale avec un siège social à Boston et des bureaux à Londres, Madrid, Milan, New York, Prague, São Paulo, Shanghai, Sydney et Toronto.

La devise de l'agence est "Great Work Works." C'est une promesse faite à chacun des clients : une grande idée, c'est de la valeur ajoutée pour les actionnaires. Et les preuves du succès tapissent les murs de tous les bureaux d'Arnold : dans de grands cadres dignes d'un musée sont en effet exposés les résultats des clients obtenus grâce à leur collaboration avec Arnold Worldwide. Tout l'art de l'agence est là. Installée à l'intersection de McKinsey et de Madison Avenue, l'agence associe rigueur stratégique et magie créative autour d'une ambition : aider ses clients à relever les défis d'aujourd'hui et de demain.

En 2014, l'agence a nommé PDG du réseau Pam Hamlin, 17 ans d'ancienneté et classée parmi les "Femmes à Suivre" du magazine "Advertising Age".

Sous la direction de Pam Hamlin, l'agence a entamé une phase de reconquête, en gagnant les budgets mondiaux de Kao Corporation (Jergens et John Frieda) ; CenturyLink (troisième plus grande société de télécommunications aux Etats-Unis) ainsi que Sanofi et Regeneron. Le portefeuille clients de l'agence comprend : Carnival Cruise Lines, Fidelity Investments, The Hershey Company, Huntington Bank, Jack Daniel's, Milk-Bone, New Balance, Ocean Spray, Progressive, PUR, Titleist, Tyson Foods, University of Phoenix, ainsi que d'autres grandes marques.

#### Faits marquants 2014

##### *Activité*

Le déploiement en 2014 de la stratégie "Together" a permis d'afficher des résultats remarquables et 2014 a été notamment la meilleure année de croissance jamais enregistrée par Havas Creative Group. Havas Worldwide a continué d'élargir son offre à travers des acquisitions (notamment Formula PR, Work Club, Revenue Frontier et Ministère), mais aussi en lançant des startups et en déployant de nouvelles Business Units, parmi lesquelles BETC Pop et les bureaux de BETC à São Paulo.

Havas Worldwide a enregistré des progrès considérables dans de nombreux domaines : acquisition et intégration de nouveaux business globaux, progression du chiffre d'affaires, recrutement et fidélisation des talents, culture d'entreprise, gestion des comptes clients et production créative. Le groupe a gagné de nombreux budgets en partenariat avec Havas Media et a mis en place un système collaboratif entre ses équipes et celles d'Havas Media.

En 2014, Havas Worldwide a mis l'accent sur la créativité. Lancé au début de l'année, le Global Creative Council regroupe 10 leaders créatifs issus du réseau qui ont pour mission principale de faire progresser la productivité des équipes créatives, le développement des nouveaux talents et l'allocation des meilleures ressources du réseau aux marques des clients. Les résultats montrent une amélioration significative de la performance : les prix créatifs gagnés par le réseau ont augmenté de 35% par rapport à l'année précédente.

##### *Talents*

Havas Worldwide a comme principe fondamental de faire évoluer ses collaborateurs. L'agence travaille donc en permanence sur le développement de sa culture et de ses talents. En 2014, cela s'est traduit notamment par un nouveau dispositif de retour sur les performances des collaborateurs, par une attention renforcée portée au développement de carrière et à la reconnaissance des talents, mais aussi par un programme de formation à la mobilité. Ce programme, Havas Loft, repose sur l'échange de jeunes talents prometteurs, pendant quatre semaines, entre les agences de Havas Worldwide New York, Londres et Paris.

En 2014, Havas Worldwide a également intensifié le recrutement et accentué la fidélisation des meilleurs talents, en développant considérablement ses équipes de top management, ainsi que ses équipes créatives et digitales.

##### *Responsabilité sociale*

La responsabilité sociale reste l'une des valeurs fondamentales d'Havas Worldwide. Elle est promue et favorisée à la fois par les pratiques commerciales du Groupe et par le travail effectué pour le compte des clients.

Plusieurs campagnes remarquables ont vu le jour en 2014. Pour Reporters Sans Frontières, et en coordination avec la Journée Internationale de la Femme, la campagne "Des Noms, Pas des Numéros", a sensibilisé le public à la mortalité liée à la grossesse. Havas Worldwide Prague a renouvelé sa collaboration avec Amnesty International ainsi que Reckitt Benckiser et Save the Children, avec la campagne "I Give A" qui vise à prévenir les décès d'enfants. Boondoggle a collaboré avec l'OTAN sur la campagne "Return to Hope" pour promouvoir au niveau mondial des récits d'espoir et d'optimisme venant d'Afghanistan. Par ailleurs, Havas Worldwide New York a créé la campagne "Malaria Sucks" (avec les collaborateurs de l'agence) pour le compte de l'organisation caritative Malaria No More.

L'agence Eightytwenty a imaginé pour le compte du Conseil National de l'Immigration irlandais la première campagne Tinder, destinée à attirer l'attention sur le fléau du trafic sexuel, un problème largement sous-évalué et peu reconnu dans le pays. A Helsinki, Havas Worldwide travaille depuis plusieurs années pour la promotion de la fondation Fragile Childhood (Enfance Fragile) qui sensibilise à l'abus parental lié à l'alcool et en Finlande, l'agence a signé la campagne "The Breath Holder" (Retiens Ton Souffle) pour la fondation de lutte contre le cancer (Cancer Society). Ces deux campagnes ont bénéficié d'une forte couverture média couplée à une reconnaissance internationale.

Lors de la remise des trophées des Global PR Week Awards et du Grand Prix à l'occasion du Bulldog Not-for-Profit Awards, Havas PR US a été récompensée pour sa campagne "Galvanizing for Giving" créée en partenariat avec la Fondation des Nations Unies et la 92nd Street NY, dans la catégorie "Nonprofit Campaign of the Year".

En juillet dernier, Havas PR a annoncé la création d'un cabinet de conseil dédié au changement climatique, le Havas Worldwide Climate Change Practice, sous la responsabilité de Pete Bowyer, ancien porte-parole pour les enjeux climatiques de l'ex-Secrétaire Général des Nations Unies, Kofi Annan.

#### Outils propriétaires

L'innovation et la recherche sont au cœur des préoccupations de la division qui a développé depuis désormais une quinzaine d'années une série d'outils propriétaires qui permettent d'anticiper les tendances, mieux connaître le consommateur, mesurer la perception des marques ou encore analyser les données (big data) afin d'accompagner les clients dans les évolutions auxquelles ils doivent faire face dans leur secteur.

Des plus amples informations sur les outils : Prosumer, Brand Momentum®, Decipher®, Analytique et Creative Business Ideas® sont présentes sur les site [www.havas.fr](http://www.havas.fr) sous la section Groupe.

### 6.2.3. Havas Media Group

#### **Une division pour l'expertise média**

Havas Media Group opère dans plus de 100 pays et intègre 4 grands réseaux :

- **Havas Media**
- **Arena Media**
- **Forward Media**
- **Havas Sports & Entertainment**

Ces marques principales sont en mesure de bénéficier de l'expertise des autres outils et marques d'Havas Media Group : Artemis (système d'agrégation et de gestion de données développé par le Groupe), Mobext (expertise mobile), Socialyse (réseaux sociaux), AdCity (géomarketing) et Affiperf (la plateforme de trading d'Havas).

Au cours de l'année 2014 Havas Media Group a continué de consolider sa nouvelle structure organisationnelle afin de devenir un des groupes les plus innovants au monde. Havas Media Group a également intégré sa vision du « marketing organique » qui pilote les données et les solutions de contenus pour ses clients.

Havas Media Group a collaboré avec plusieurs nouvelles marques attrayantes et emblématiques. Ces nouveaux gains donnent la mesure de la vitalité, de la pertinence et de la puissance de la vision du réseau et de ses produits ; Havas Media a ainsi confirmé l'intégration de nouvelles marques dans le portefeuille d'Havas : Disney, Iglo, DE Master Blenders et Telefonica.

#### Havas Media

Havas Media est le réseau historique de la division. Il place l'expertise digitale au cœur même de l'organisation et répond ainsi aux attentes de changement et d'innovation des clients. Couvrant les canaux traditionnels et émergents, Havas Media développe l'ensemble des compétences nécessaires à l'optimisation de l'image et de l'activité d'un annonceur.

Avec une organisation souple et transverse, Havas Media et ses experts apportent désormais une réponse globale. Elle met l'ensemble des médias en cohérence pour nouer et renforcer la relation de l'annonceur avec ses consommateurs : les meaningful connections.

#### Arena Media

Arena Media est le deuxième réseau de Havas Media Group, il bénéficie d'une structure agile qui peut compter sur des équipes flexibles opérant dans plus de 60 pays. Ce réseau offre des solutions media intégrées avec le contenu digital au cœur. Le portefeuille clients de ce réseau intégré compte des marques prestigieuses telles que LG Electronics, Eurostar, Tesco, Fnac, Lenovo, etc.

#### Forward Media

Forward Media est le troisième réseau d'expertise média du Groupe. Il s'agit d'un réseau créé ad hoc en 2014 en Amérique Latine et en Europe de l'Ouest.

#### Havas Sports & Entertainment

L'offre « contenu et expérience de marque » est quant à elle assurée par les 36 bureaux internationaux d'Havas Sports & Entertainment ainsi que par plusieurs entités spécialisées telles que Cake (Paris, New York, Londres), Havas Event et Havas Productions.

Cette structure offre aux clients un service unique, rapide et souple, exécuté par une équipe de stratèges et d'experts médias qui excellent en matière de digital, de production de contenu et de marketing expérientiel.

#### **Stratégie**

La stratégie de développement de la division est basée sur quatre piliers :

#### Collaboration

Aujourd'hui, les frontières entre deux univers en expansion, les medias et la publicité, continuent de s'estomper. Dans ce contexte, le groupe sait que ses clients auront besoin d'agences capables d'offrir une approche intégrée, libérée de tout cloisonnement interne : c'est la stratégie du compte de résultats unique. Havas Media Group développe de plus en plus ses interactions avec Havas Worldwide. Le groupe ayant donc adopté la structure organisationnelle "Havas Village". La division s'assure également que l'ensemble de ses responsables stratégiques respectent la même approche de marketing et de communication intégrée, le Meaningful Connections Planning (MCP), un système ouvert, flexible et collaboratif d'élaboration de stratégies pluridisciplinaires.

#### Analyse des Données

Le Meaningful Connections Planning (MCP) d'Havas Media est indissociable de la façon dont le Groupe aborde l'information et les données. Avec l'approche DDOG (Data Driven Organic Growth), la division capitalise sur les données pertinentes, pour produire un reporting et une visualisation en temps réel. Cela permet d'exploiter toute la puissance des analyses prédictives et de fournir des tendances qui permettront à nos clients d'atteindre leurs objectifs de croissance.

#### Production de Contenu

Havas Media Group est le seul réseau de communication capable de proposer à la fois une offre globale réunissant sport et divertissements et des équipes ultra spécialisées comme Cake et AIS.

En juin 2014, son réseau Havas Sports & Entertainment, en collaboration avec l'Université de Californie Sud, l'Annenberg Innovation Lab (USC), a lancé une étude mondiale, baptisée FANS.PASSIONS.BRANDS, qui analyse les interactions entre les différents profils de marques et les passions de leurs fans. L'étude examine comment les fans du monde entier s'investissent dans leur passion pour le sport et le divertissement. En 2014, l'étude s'est particulièrement intéressée aux fans de foot. La prochaine édition est en cours et sera consacrée aux fans de musique.

Autre fait marquant de l'année : le partenariat noué entre Havas et Universal Music Group, qui a donné naissance à la Global Music Data Alliance (GMDA). Cette alliance permet aux milliards de données générées par les artistes d'UMG et leur musique, par la billetterie, les ventes dérivées (merchandising), le streaming, les médias sociaux et la diffusion, d'être agrégées et analysées par les équipes Havas. Ces résultats vont créer des opportunités innovantes en termes de marketing et de publicité et offrir de nouvelles pistes pour accroître les revenus des artistes d'UMG.

#### Innovation

En 2014, Havas Media Group a continué à développer son approche de l'innovation à travers le « 18hubs », une structure d'innovation collaborative dont la vocation est d'analyser la convergence entre les médias, les industries culturelles, la technologie et la data science. 18hubs est basé dans les trois pôles culturels, académiques et innovateurs forts que sont Los Angeles, Tel Aviv and Seoul.

#### **Faits marquants 2014**

Grâce à son réseau de marketing programmatique, Affiperf, Havas Media Group a lancé en 2014 une exclusivité mondiale : Affiperf Meta DSP. Issue de trois ans de recherche menée par Affiperf et des scientifiques réputés (dont un détenteur de la médaille Fields, Pierre-Louis Lions) de MFG Labs, Affiperf Meta DSP est la première solution au monde qui permet de gérer des DSP issus de plateformes multiples.

Affiperf a également annoncé un partenariat avec le groupe de marketing et de communication Innocean, basé à Seoul. Aujourd'hui, l'une des priorités d'Affiperf est de former l'équipe d'Innocean pour faire progresser son expertise.

Affiperf a aussi étendu son partenariat technologique avec les plateformes AOL à la publicité télévisée. Affiperf utilise déjà la plateforme d'achats Adap.tv d'AOL pour planifier, acheter, mesurer et optimiser de façon spécifique les campagnes destinées à la télévision américaine. En élargissant son utilisation de la plateforme à la vidéo numérique, l'agence peut mieux unifier ses efforts digitaux et télévisuels et générer un retour sur investissement plus important pour ses clients.

En 2014, Havas et Mirriad, le précurseur de la publicité vidéo native, se sont rapprochés d'Universal Music Group (UMG) pour signer un accord qui permet à UMG d'insérer des marques dans une sélection de clips en utilisant la technologie vidéo de Mirriad. Ce type de format a été testé avec des clients comme LVMH, Dish Network, LG et Coca-Cola.

Havas Sports & Entertainment a pour sa part lancé plusieurs partenariats tout au long de l'année. Son expertise de consultant tant au niveau entertainment que sportif s'exerce désormais à un niveau global et l'agence a pu renforcer ses contacts avec les détenteurs de droits sportifs et avec les grands sponsors, grâce à un partenariat avec une agence conseil suisse spécialisée dans le sport, SportCom Ventures.

MFG Labs a lancé un service exclusif baptisé "Where Does My Tweet Go?" (WDMTG), qui aide les marques, les agences et les particuliers à comprendre en temps réel ce que disent les données de la Twittosphere. En évaluant la diffusion des messages et le fonctionnement de leur transmission, WDMTG permet aux annonceurs d'identifier les principaux influenceurs sur leur marché.

L'expansion géographique des marques clés a continué avec l'ouverture en début d'année de la nouvelle filiale d'Havas Media en Afrique du Sud. Havas Media a également acquis la majorité des parts de l'agence media digitale Bizkit Wisely AB, classée au premier rang en Suède et du GT Media Irlande, première agence media du pays. Par ailleurs, HMG a scellé une alliance stratégique avec la principale agence néo-zélandaise, Lasso Media.

Arena Media a également continué son développement, avec un démarrage dans deux nouveaux pays - la France et la Tunisie.

Enfin le réseau spécialisé dans les médias sociaux d'Havas Media, Socialyse, a ouvert une nouvelle agence au Brésil ; ses implantations couvrent désormais plus de 50 pays.

#### **Nouveaux clients et rétention des clients**

La dynamique générée en 2013 a continué en 2014, avec une très bonne année pour Havas Media Group.

Alors que la nouvelle organisation se déploie, les méthodes de gestion et développement des marques continuent d'attirer les grandes groupes mondiaux et les sociétés locales qui cherchent à casser les anciens modèles en plaçant les médias numériques au cœur de leurs stratégies.

Après Emirates Airlines et LG Electronics en 2013, 2014 a démarré avec d'importants succès en Europe : Disney et Iglo Foods, suivis par DEMB et Telefónica au cours du 2ème semestre.

D'autres gains multi-marchés en 2014 incluent L'Oréal au Mexique, au Pérou et en Argentine, Check 24 en Allemagne, Barclays (agence de sponsoring mondial), Michael Kors, Bench, Danone Latam et GoDaddy.

La conquête de clients au niveau global est renforcée par des résultats locaux très positifs, comme le gain Crédit Mutuel en France, KIA en Chine, Nintendo en Allemagne, NOS au Portugal, Star en Italie, Lidl en Pologne, H&M en Suisse, au Portugal et en Espagne, Pinnacle Foods et EmblemHealth aux Etats-Unis, Garuda en Indonésie, Vapestick et Broadband Choices au Royaume-Uni et la rétention de SAB Miller en Colombie.

#### **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, Arnold et ses déclinaisons, Arena, Havas Media, Havas Sports & Entertainment, BETC, Les Gaulois et W&Cie.

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

Les résultats annuels 2014 communiqués par les principaux concurrents de Havas sont les éléments qui permettent d'établir que le Groupe se classe en 6<sup>e</sup> place mondiale.

## 7. ORGANIGRAMME

### 7.1. Organigramme

Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2012, Havas est intégré globalement dans les comptes consolidés de Bolloré et de ses sous-groupes, Compagnie du Cambodge et Plantations des Terres Rouges, ainsi qu'au niveau de Financière de l'Odé.

Le Conseil d'Administration de Havas SA du 30 août 2013 a nommé Monsieur Yannick Bolloré, Président-Directeur Général de Havas. Il a le pouvoir d'agir directement sur les politiques financières et opérationnelles du Groupe Havas.

Au 31 décembre 2014, le taux de détention du Groupe Bolloré au capital de Havas SA s'élève à 36,06 %.

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

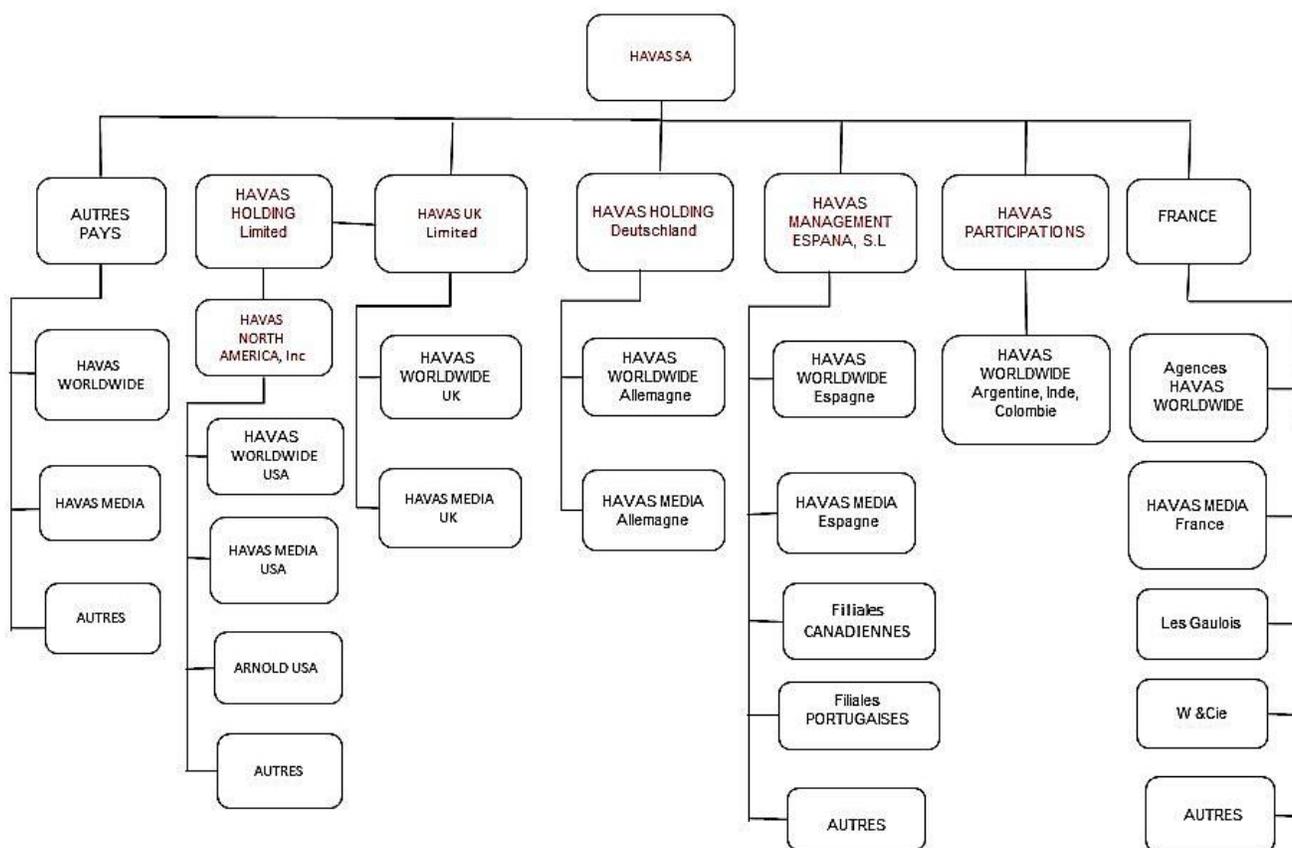
La société Bolloré SA est cotée sur Euronext sous le code ISIN FR0000039299.

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

#### 7.1.1. Organisation juridique du Groupe Havas au 31 décembre 2014

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.



### 7.1.2. Rôle de la société mère Havas SA

Havas SA qui assure un rôle de holding emploie au 31 décembre 2014, 127 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 2014 s'élève à 86 millions d'euros, par rapport à 85,1 millions d'euros en 2013, 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 2014 à 15 millions d'euros, contre 13.7 millions d'euros en 2013. Les autres frais refacturés aux filiales totalisent un montant de 9.7 millions d'euros en 2014, contre 9.6 millions d'euros en 2013.

## 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
Arnold Worldwide, LLC	États-Unis	100 %
BETC	France	100 %
Havas Edge, LLC	États-Unis	100 %
Havas Health, Inc.	États-Unis	100 %
Havas Media Alliance WW, SL	Espagne	100 %
Havas Media France	France	100 %
Havas Worldwide Paris	France	99 %
Havas Worldwide New York, Inc.	États-Unis	100 %

## 7.3. Propriétés et locations immobilières

Au 31 décembre 2014, le Groupe détient en pleine propriété un patrimoine immobilier qui figure au bilan pour une valeur nette de 157 millions d'euros. Le principal actif, acquis en octobre 2011, est l'immeuble du nouveau siège social de Havas situé 29-30, quai de Dion-Bouton, à Puteaux. Cet immeuble composé de deux bâtiments contigus comprend environ 23 000 m<sup>2</sup> de bureaux, occupés par Havas SA et des filiales françaises du Groupe.

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

Divisions-Agences	Pays/Villes	Surfaces (m <sup>2</sup> )	Date du bail	Échéance du bail
Havas North America <sup>(1)</sup>	États-Unis, New York	24 100	14/03/2012	29/02/2028
Arnold Worldwide Partners	États-Unis, Boston	10 742	01/09/2014	31/12/2024
Havas Health	États-Unis, New York	10 952	02/07/2012	31/03/2028
Havas Worldwide Chicago	États-Unis, Chicago	7 526	01/01/2014	31/10/2024

(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 19 villes aux États-Unis et 9 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 mars 2028. L'échéance des baux conclus au Royaume-Uni s'échelonne jusqu'en septembre 2026.

## 8. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES, SOCIALES ET SOCIÉTALES : LA POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DU GROUPE

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

Le Groupe a défini depuis 2009 une politique de responsabilité sociétale qui témoigne de sa prise de conscience et de sa volonté de renouveler ses engagements à respecter et à mettre en œuvre les dix 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"<sup>1</sup>

Au 31 décembre 2014, le "réseau RSE" était constitué de 132 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 complètement opérationnel et a été déployé pour la quatrième année consécutive.

Les points suivants décrivent la méthodologie employée pour le reporting :

- **protocole de reporting** : ce document rappelle les enjeux du reporting RSE, décrit les rôles et responsabilités respectives, des administrateurs et des utilisateurs, ainsi que l'organisation des campagnes de reporting. Il a été diffusé à l'ensemble des personnes concernées avant le début du reporting. Il est également archivé au sein même de la solution ;
- **unité de saisie** : l'unité est identique à celle du reporting financier. Chaque agence, considérée comme une entité légale répondant à un code de consolidation intègre le système de collecte des données ;
- **périmètre de reporting** : 284 entités actives à la saisie (431 entités ont été créées dans l'outil depuis son lancement en 2010 en suivant les évolutions de périmètre de la consolidation financière).

- **indicateurs et référentiels** : une batterie d'indicateurs a été définie, couvrant l'ensemble des domaines de la RSE et répartis en cinq thèmes : Environnement, Social, Éthique et Gouvernance, Économie et Achats et Communication Responsable. Une simplification des indicateurs "qualitatifs" hors données sociales a été effectuée cette année pour compenser le changement de niveau de saisie.

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

- **contrôles et consolidation** : des contrôles de cohérence ont été paramétrés au niveau de la saisie. En intégrant des seuils d'acceptation de valeurs ou des justifications obligatoires à saisir, ces contrôles bloquants filtrent les données incorrectes. Les données sont ensuite consolidées par les départements Développement Durable et Ressources Humaines après validation. À cette étape, un contrôle final est réalisé sur les données hors seuils ayant passé les contrôles bloquants automatiques. Si aucune justification (commentaire ou document annexe) ne vient valider les données saisies, elles sont éliminées du calcul ; ce qui explique les différents taux de périmètre par indicateur.

- **imports** : pour limiter les multiplications de saisie, de nombreux imports ont été paramétrés dans l'outil depuis certaines bases de données déjà existantes au niveau du Groupe. Ainsi la partie sociale France est importée à 70 % depuis la base gestionnaire de paie. Des imports sont également opérés depuis la base financière dans le calcul du bilan carbone ;

- **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.

- **devises** : toutes les données financières saisies à l'échelle locale sont consolidées en euros au niveau du Groupe sans suivre les effets de change. Les conversions sont effectuées à taux constants.

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

La démarche de Havas concernant les achats responsables se poursuit. La volonté du Groupe est d'orienter le plus efficacement possible ses agences vers des fournisseurs impliqués dans une démarche responsable. La construction d'une base de données référençant des fournisseurs responsables est l'une des pistes envisagées.

Certains fournisseurs globaux sont déjà sensibilisés à la démarche RSE du Groupe par le biais du reporting RSE, alimenté pour une grande part par les données de notre service achats. Tous les fournisseurs liés par un contrat-cadre au Groupe ont été rencontrés et ont été informés des engagements du Groupe dans les domaines environnementaux et sociaux (notamment sur la préférence à des ESAT – Etablissement et Service d'Aide par le Travail - lorsque cela est envisageable).

<sup>1</sup> Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

<sup>2</sup> Loi relative aux Nouvelles Régulations Économiques.

<sup>3</sup> GRI : Global Reporting Initiative.

Le Groupe intègre désormais dans tous ses contrats fournisseurs une clause "RSE" qui reprend les engagements de Havas en la matière, décrit les grands principes auxquels Havas se réfère et requiert de ses fournisseurs signataires et de ses sous-traitants qu'ils en prennent connaissance et les respectent.

Au regard des activités et des différents métiers du Groupe, la sous-traitance présente des profils, des familles de produits ou de services très variés (allant de l'agence de mannequins, de photographes aux fournisseurs de kadapacks, etc.). Désormais des critères de notations sont intégrés dans les différents appels d'offre que lancent le Groupe, ces critères tentent d'évaluer de manière pertinente l'engagement en RSE de ces différents sous-traitants.

L'introduction de critères environnementaux, sociaux ou éthiques dans le choix des produits achetés est désormais complètement intégrée.

Le pôle Achats fait également figurer systématiquement une clause de responsabilité sociale dans tous les contrats passés avec les fournisseurs après appels d'offres.

En France, une démarche de qualification RSE des 10 000 fournisseurs existants dans la base achats a été entamée. Cette qualification a démarré en fin d'année dernière et vise à caractériser les fournisseurs des agences françaises sur la base de trois critères : leur proximité (moins de 200 km), leur certification sociale, ou leur certification environnementale (ISO 14001, EMAS ou à défaut que 80 % de leurs produits soient biologiques, ou certifiables). À terme, cette démarche permettra au Groupe, en France de connaître exactement le volume de ses achats "responsables".

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

La sensibilisation et la formation des salariés sont des étapes nécessaires pour que la stratégie RSE du Groupe soit diffusée au sein des agences. En 2014, 39 agences représentant 19 % des effectifs du Groupe ont mis en place des outils ou supports de communication interne destinés à sensibiliser leurs salariés au développement durable. Certaines ont organisé des événements dédiés (séminaires, formations internes), d'autres ont mis en place des blogs ou des newsletters ou des workshops.

Cette année, 2075 heures de formation au développement durable ou à la communication responsable ont été dispensées (contre 361 heures en 2013). En 2014, 231 salariés ont bénéficié d'au moins une formation sur ce sujet.

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.

##### **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**

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.

Sans s'être fixé d'objectifs chiffrés sur sa consommation d'énergie, le Groupe suit annuellement sa consommation d'énergie, et certaines de ses agences (39 agences en 2014) adoptent d'elles-mêmes des initiatives d'amélioration de leur efficacité énergétique : comme le recours aux ampoules basse consommation, des contrôles et des remplacements réguliers des climatiseurs, et le minutage de l'éclairage avec coupures automatiques hors des heures de travail.

Pour diminuer les impacts énergétiques, 32 agences du Groupe (représentant 12 % des effectifs) ont recours aux énergies renouvelables ; c'est 2,6 % de la consommation électrique du Groupe qui sont issus d'une offre "verte" (mix énergétique entre éolien, solaire, hydroélectricité, voire biomasse).

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

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

Plusieurs raisons ont conduit le Groupe à s'engager dans une politique de réduction de ses émissions de GES<sup>4</sup>.

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

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

Depuis quatre ans maintenant, Havas réalise son bilan carbone Groupe selon la méthode ADEME V6- Périmètre Vie de Bureau-Activité n-1 (soit les scopes 1, 2 et 3 partiels selon la norme ISO 14 064), en ayant intégré des facteurs d'émissions spécifiques provenant du cabinet de conseil Carbone 4 (exemples dans le tableau ci-dessous).

<sup>4</sup> Gaz à effet de serre.

	Facteurs d'émission en kg.éq CO <sub>2</sub>
<b>Déplacements en avion</b>	
Distance en avion court-courrier classe économique (km)	0,254
Distance en avion court-courrier classe affaires (km)	0,511
Distance en avion court-courrier première classe (km)	0,490
Distance en avion long-courrier classe économique (km)	0,245
Distance en avion long-courrier classe affaires (km)	0,520
Distance en avion long-courrier première classe (km)	0,779
<b>Déplacements domicile-travail</b>	
Distance annuelle en voiture/scooter/moto (km)	0,304
Distance annuelle en bus (km)	0,076
Distance annuelle en train/métro/tramway (km)	0,005

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

Havas a pour objectif de réduire sa production de déchets par salarié de 15 % entre 2011 et 2015.

Au regard des difficultés concernant l'obtention de données sur les déchets produits par les agences à travers le monde, le groupe consolide de manière certaine les données France uniquement. En 2014, sur un périmètre représentant 94 % des effectifs France du Groupe, les déchets totaux (tous déchets confondus) représentent 656 tonnes, soit 243 kilogrammes par salarié.

Ce ratio a augmenté de 28 % par rapport à 2013. En re-déterminant un objectif de réduction de 10 % de quantités de déchets produits par salarié d'ici 2015 (base 2011 en France soit 207 kg), le Groupe reste donc très ambitieux.

Le tri sélectif continue de se développer et concerne près de 77 % des effectifs du Groupe. Ce tri sélectif porte principalement sur le papier (175 agences soit 75 % des effectifs) mais aussi sur les déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) pour 149 agences représentant 69 % 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 2014, 231 propositions ont été formalisées auprès de clients. Ces propositions portent majoritairement sur des dispositifs événementiels, médias, mais aussi sur de la production audiovisuelle. Parmi ces propositions, 205 ont effectivement été réalisées.

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

Pour pallier l'absence de certaines données et pour couvrir l'ensemble des effectifs, le Groupe recourt également à des extrapolations basées sur les moyennes des réponses saisies dans l'outil de reporting.

Le calculateur GES intégré au système de reporting environnemental permet au Groupe de suivre annuellement ses émissions de CO<sub>2</sub> et l'atteinte de ses objectifs de réduction.

L'objectif du Groupe est de :

- diminuer ses émissions de GES <sup>(1)</sup> par salarié de 20 % d'ici 2015.

En 2014, les émissions de GES du Groupe se sont élevées à 109031 t.éq CO<sub>2</sub>, soit 6,5 t.éq CO<sub>2</sub> par salarié (pour un total de 16 680 salariés, chiffre provenant du reporting financier et qui représente la base des extrapolations). Ces résultats traduisent une baisse de 6% des émissions par salarié.

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

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

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

Havas s'est fixé comme objectif une diminution de 40 % de la consommation de papier par salarié entre 2010 et 2015, en limitant les impressions, en développant au maximum les impressions recto verso et en privilégiant des grammages plus faibles. Pour 2014 et sur un périmètre représentant 89 % des effectifs du Groupe, les achats de papier de bureau s'établissent à 382 tonnes, soit 28 kilogrammes par salarié.

Le ratio de consommation de papier par salarié n'a pas diminué par rapport à 2013. Si l'on considère le ratio de 2010, l'objectif est atteint. Toutefois le Groupe souhaite poursuivre ses efforts.

*Après avoir publié les chiffres de la consommation détaillée de papier recyclé et certifié à l'échelle internationale, il a été remarqué cette année certaines incohérences dans les données Monde. Le choix a donc été cette année de publier les données uniquement pour la France.*

En France, le papier recyclé et/ou certifié représente 47 % de la consommation globale du papier dans le Groupe. 11 agences représentant 46 % des effectifs du Groupe en France n'achètent plus que du papier certifié (PEFC/FSC) ou recyclé.

### 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 2014 saisi dans le système (et mentionné dans le point 8.3.1).

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

et de nos enjeux et engagements. Les informations demandées par Grenelle II non reportées dans les tableaux des indicateurs environnementaux et sociaux figurent dans le tableau en fin de chapitre.

En fonction des taux de réponse obtenus, ces indicateurs peuvent correspondre à des périmètres variables qui sont précisés pour chacun d'entre eux.

Indicateurs environnementaux	Unités	2014	2013	2012	2011	Périmètre (% effectif Groupe)	NRE <sup>(2)</sup> L. 225-102	GRI <sup>(3)</sup>	GC <sup>(4)</sup>
<b>Impacts environnementaux directs</b>									
<b>EAU</b>									
Consommation d'eau	m <sup>3</sup>	212474	206216	235 586	167 071	84 %	148.3.1	EN8	
Consommation d'eau/salarié	m <sup>3</sup>	16	17	17	12		148.3.1	EN8	
<b>ÉNERGIE</b>									
Consommation totale d'électricité	MWh	26 731	27 103	28 210	36 527	88 %	148.3.1	EN4	
Consommation d'électricité/salarié	kWh	1 936	2 187	2 090	2 618		148.3.1	EN4	
% de l'électricité dans la consommation d'énergie	%	75	82	79	84		148.3.1	EN4	
% effectif des entités achetant de l'électricité issue d'ENR <sup>(1)</sup> sur total effectif Groupe	%	12	17	7,4	14	100 %	148.3.1	EN6	GC8
<b>AIR</b>									
Émission de CO <sub>2</sub>	tonnes éq. CO <sub>2</sub>	109 031	106 771	94 520	97 200	100 %	148.3.1	EN16	
dont émissions du poste transports		56 555	55 151	0	0				
dont émissions du poste énergie		15 716	15 728	0	0				
Émission de CO <sub>2</sub> /salarié	tonnes éq. CO <sub>2</sub>	6,5	6,9	6,1	7		148.3.1	EN16	
<b>CONSOMMATION DE MATIÈRE</b>									
Consommation de papier de bureau	tonnes	382	362	394	488	89%	148.3.1	EN1	
Consommation de papier de bureau/salarié	Kg	28	28	32	33				148.3.1
% du papier certifié et/ou recyclé dans consommation totale de papier de bureau	%	47	59	67	63	46 % de la France	148.3.1	EN2	GC8
<b>DÉCHETS</b>									
Quantité totale de déchets	tonnes	656	502	1 392	1 876	94 % de la France	148.3.1	EN22	
Quantité de déchets/salarié	Kg	243	189	106	132				148.3.1
Nombre d'agences ayant mis en place le tri sélectif du papier	nombre	176	174	172	85	100 %	148.3.1	EN22	GC8
% effectif des entités ayant mis en place le tri sélectif du papier sur total effectif Groupe	%	77	78	73	85	100 %	148.3.1	EN22	GC8
<b>FORMATION/SENSIBILISATION DES SALARIÉS</b>									
Nombre de salariés ayant reçu une formation Développement Durable et/ou communication responsable	nombre	268	176	275	518	100 %	148.3.6		GC8
<b>Impacts environnementaux liés aux actions de communication mises en œuvre pour le compte de nos clients</b>									
Nombre de propositions de mesure d'impact environnemental intégrées dans des recommandations clients	nombre	231	281	54	30	100 %		EN26	GC8

(1) Énergies renouvelables.

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

(3) GRI : *Global Reporting Initiative* version 3.

(4) GC : *Global Compact*.

## 8.2. Sociétal

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

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.

Le Code présente les différents principes édictés par le Groupe :

- le respect des lois et des réglementations ;
- l'honnêteté et l'intégrité dans la conduite des affaires ;
- le respect des règles déontologiques régissant le secteur de la communication ;
- le respect de l'individu ;
- la préservation des intérêts du Groupe en toute circonstance qu'il s'agisse de l'usage ;
- des biens, ressources ou informations propres à l'entreprise ou dans le cas de conflit d'intérêt ;
- la transparence et la pertinence des informations communiquées ;
- le respect de l'environnement.

Pour consulter le Code d'Éthique du Groupe Havas, rendez-vous sur le site Havas.com, rubrique RSE, section Publications, année 2010 :

<http://www.havas.fr/rse/publications?year=2010>

### 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 2014, 16 campagnes ont été conçues avec des experts du développement durable, qu'ils soient responsables en interne ou consultants externes.

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

Le réseau Havas Sports & Entertainment a lancé au niveau mondial Havas ISE (Indicator of Sustainability Engagement). Cet outil consiste en une application digitale mesurant et évaluant le niveau d'engagement en matière de développement durable. L'objectif est d'aider les marques à être en phase avec les normes reconnues à l'échelle mondiale, telles que la norme ISO 20121, et à développer des plans de communication pour valoriser leurs initiatives.

En vue de la COP 21 qui se tiendra en décembre 2015 à Paris, Havas Worldwide a lancé un programme de communication autour du changement climatique, conçu pour rassembler ses experts à partir de trois centres régionaux situés à Londres, New York et Sydney, tout en s'appuyant sur des bureaux satellites dans plus d'une douzaine de pays.

L'équipe d'experts est dirigée par Pete Bowyer, qui a été porte-parole de l'ancien Secrétaire Général de l'ONU Kofi Annan sur les questions de justice climatique. Le programme a pour but de fournir aux clients des conseils stratégiques, des conseils en communication et en mobilisation autour de l'enjeu qu'est le réchauffement climatique.

L'équipe avait par le passé contribué au lancement d'Earth Hour du WWF en 2007 et au Big Data Climate Challenge avec le Secrétaire Général de l'ONU Ban Ki-moon au début de cette année.

Déjà notée au niveau "gold" par l'outil de notation extrafinancier Eco Vadis depuis mai dernier, BETC est désormais classée au niveau "advanced" au Pacte Mondial des Nations-Unies. L'agence a mis en oeuvre une démarche globale de développement durable depuis 2008, avec des actions qui concernent autant l'interne que la production audiovisuelle et l'accompagnement des marques.

#### 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 2014, une dizaine de campagnes ont ainsi été réalisées après organisation de consultation de parties prenantes de l'entreprise cliente (ONG notamment). Ce sont pour la plupart des agences médias qui ont adopté ce process et notamment en Espagne et dans certains pays d'Amérique Latine.

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 (58 agences représentant 40 % des effectifs du Groupe ont ainsi soutenu financièrement cette année une centaine d'associations... Care, Unicef, La Croix Rouge, American Lung Association, France Alzheimer...), mais aussi au travers de mécénat de compétence.

En 2014, 28 agences représentant approximativement 21 % des effectifs du Groupe ont réalisé des travaux pro-bono ou obtenu gracieusement des espaces publicitaires pour le compte d'associations caritatives et d'ONG parmi lesquelles : La Croix Rouge française, Handicap International, Amnesty, Foodbank, la FNSF (contre les violences faites aux femmes). Ce sont 2 797 jours qui ont été consacrés par les agences à ces 119 campagnes réalisées.

Act Responsible en collaboration avec le Gunn Report a annoncé le lancement du Good Report qui a listé pour 2014 toutes les campagnes innovantes en termes de messages responsables ou de grandes causes : trois agences du Groupe (Havas Worldwide Prague, BETC, W&cie) ont été classées dans le top 20 des agences ayant réalisé les meilleures campagnes. Dans ce même classement, Havas est classé 3è dans le top 10 des groupes de communication.

Pour plus d'informations sur notre démarche de responsabilité sociétale, consulter notre site Internet : <http://www.havas.fr/rse>

### 8.3. Social

#### Note méthodologique

Les indicateurs ci-après ont été collectés et consolidés au niveau du Groupe grâce au logiciel spécifique de reporting "RSE" dont la méthodologie est décrite en introduction du point 8. Les données sont calculées par rapport à l'effectif au 31 décembre 2014 saisi dans le système.

En fonction des taux de réponse obtenus, les indicateurs présentés ci-après peuvent correspondre à des périmètres variables qui sont précisés pour chacun d'entre eux.

Le protocole de reporting des données sociales a fait l'objet d'une mise à jour portant sur les définitions et le caractère pertinent de certains indicateurs.

Les indicateurs sont présentés conformément aux exigences de la loi dite Grenelle II.

Les données liées aux rémunérations au niveau international ne sont pas mentionnées en point 8.3.3 car nous ne disposons pas d'indicateurs consolidés au niveau international.

Les informations qualitatives relatives à la rémunération, au dialogue social et à la santé et sécurité ne sont pas remontées au niveau international. Les pratiques et réglementations locales sont diverses et le pilotage est effectué en local.

#### 8.3.1. Structure des effectifs

Les effectifs du groupe s'élèvent à 15 621 salariés au 31 décembre 2014 répartis dans 284 sociétés et implantées dans une cinquantaine de pays.

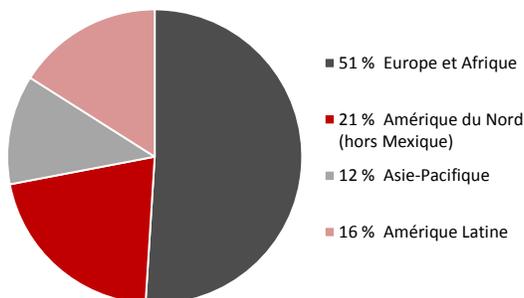
En France, le Groupe emploie 2 859 salariés répartis sur 37 sociétés.

Les effectifs décrits dans le présent chapitre représentent 95 % des effectifs reportés par le service consolidation. Ces écarts sont notamment liés aux écarts marginaux de définitions et aux absences de données remontées par certaines agences du groupe non significatives.

#### Répartition des effectifs par continent

Europe et Afrique	51 %
Amérique du Nord (hors Mexique)	21 %
Asie-Pacifique	12 %
Amérique latine	16 %

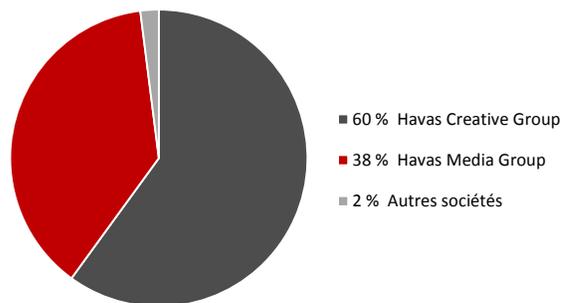
(Périmètre couvert : 100 % des effectifs indiqués en introduction de la section 8.3.1)



#### Répartition des effectifs par réseau

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

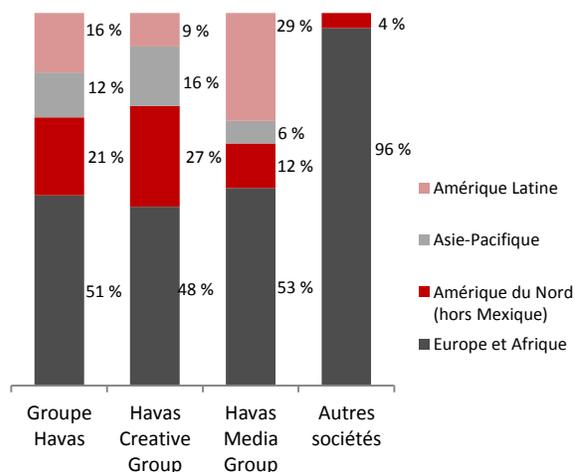
(Périmètre couvert : 100 % des effectifs indiqués en introduction de la section 8.3.1)



#### Répartition des effectifs par continent et par réseau

	Groupe Havas	Havas Creative Group	Havas Media Group	Autres sociétés
Europe et Afrique	51 %	48 %	53 %	96 %
Amérique du Nord (hors Mexique)	21 %	27 %	12 %	4 %
Asie-Pacifique	12 %	16 %	6 %	0 %
Amérique latine	16 %	9 %	29 %	0 %

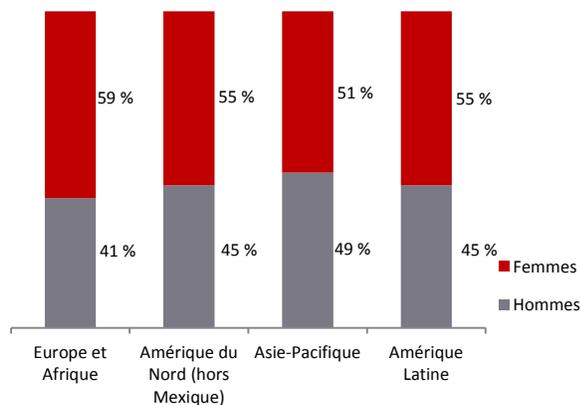
(Périmètre couvert : 100 % des effectifs indiqués en introduction de la section 8.3.1)



### Effectif – Répartition hommes/femmes par continent

	Hommes	Femmes
Europe et Afrique	41 %	59 %
Amérique du Nord (hors Mexique)	45 %	55 %
Asie-Pacifique	49 %	51 %
Amérique latine	45 %	55 %

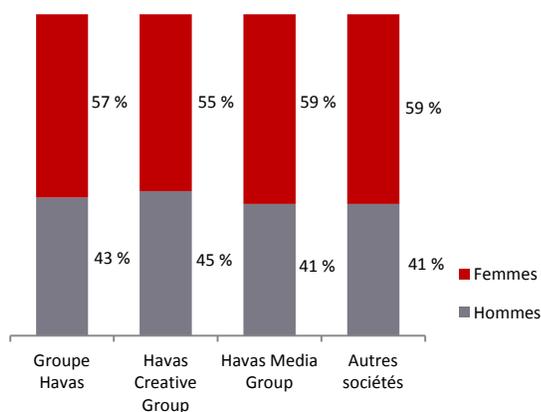
(Périmètre couvert : 100 % des effectifs indiqués en introduction de la section 8.3.1)



### Effectif – Répartition hommes/femmes par réseau

	Hommes	Femmes
Groupe Havas	43 %	57 %
Havas Creative Group	45 %	55 %
Havas Media Group	41 %	59 %
Autres sociétés	41 %	59 %

(Périmètre couvert : 100 % des effectifs indiqués en introduction de la section 8.3.1)



### Répartition hommes/femmes par fonction

	Hommes	Femmes	Groupe
Direction	61 %	39 %	4 %
Commerciale	33 %	67 %	23 %
Média, achat d'espace	33 %	67 %	9 %
Audiovisuelle	44 %	56 %	3 %
Digitale (Créa et Media)	52 %	48 %	16 %
Création	59 %	41 %	15 %
Études, recherche, planning stratégique	46 %	54 %	7 %
Support	32 %	68 %	14 %
Systèmes d'information, nouvelles technologies de l'information et de la communication	84 %	16 %	3 %
Production	48 %	52 %	7 %
Groupe Havas	43 %	57 %	100 %

(Périmètre couvert : 89 % des effectifs du Groupe)

### Âge moyen par continent

	Hommes	Femmes	Total
Europe et Afrique	37	36	37
Amérique du Nord (hors Mexique)	38	37	38
Asie-Pacifique	34	32	33
Amérique latine	33	32	32

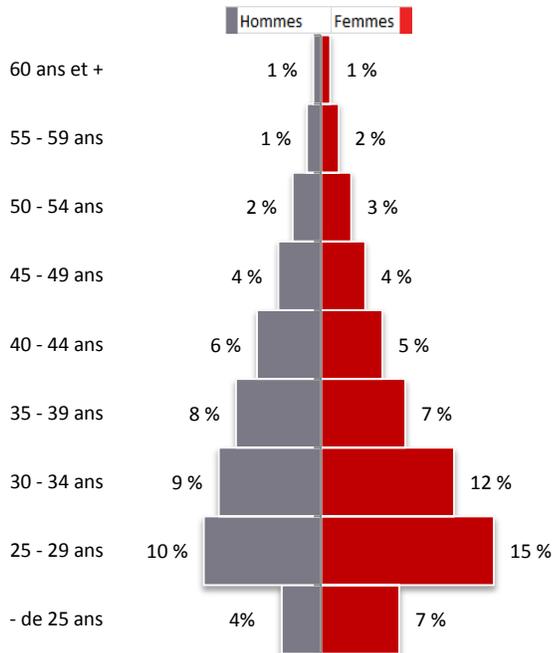
(Périmètre couvert : 85 % des effectifs du Groupe)

### Âge moyen par réseau

	Hommes	Femmes	Âge moyen
Groupe Havas	35	34	35
Havas Creative Group	37	35	36
Havas Media Group	33	32	32

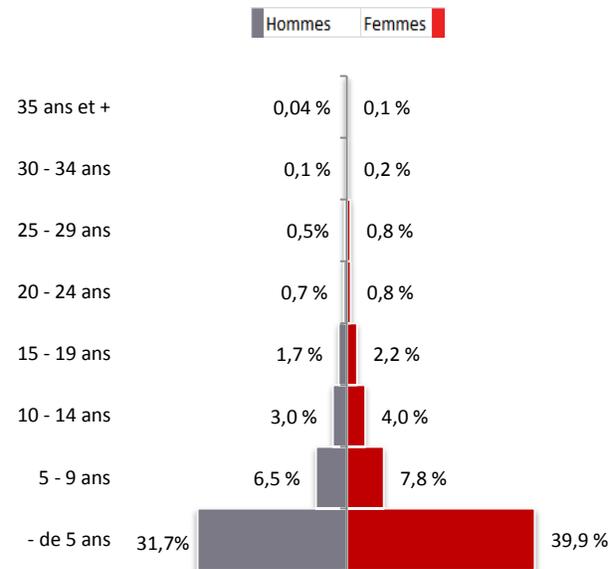
(Périmètre couvert : 85 % des effectifs du Groupe)

## Pyramide des âges



(Périmètre couvert : 96 % des effectifs du Groupe)

## Pyramide d'ancienneté

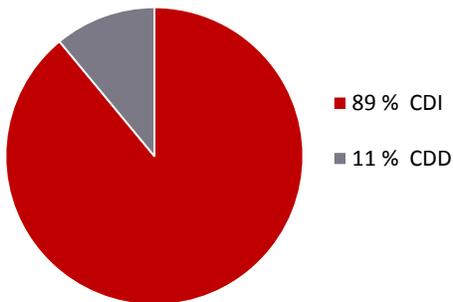


(Périmètre couvert : 97 % des effectifs du Groupe)

## Répartition des contrats de travail

CDI	89 %
CDD	11 %

(Périmètre couvert : 92 % des effectifs du Groupe)



## Effectifs formés

1 214 personnes ont suivi au moins une formation en France.

(Périmètre couvert : 100 % des effectifs de la France)

## Thèmes de formation dispensés au sein du Groupe

Management	2 %
Langues	4 %
Techniques de communication/expression orale	1 %
Techniques «métier digital»	80 %
Informatique	2 %
Développement durable	NS
Santé, Hygiène ou Sécurité	NS
Développement Personnel	1 %
Créativité/Stratégie	1 %
Techniques métiers	8 %
Autres thèmes	NS

(Périmètre couvert : 100 % des effectifs de la France)

Les données des autres continents n'ont pas pu être reportées.

Les indicateurs concernant l'étranger sont en cours de fiabilisation.

## Ancienneté moyenne hommes/femmes

	Hommes	Femmes	Total
Groupe Havas	4	4	4

(Périmètre couvert : 93 % des effectifs du Groupe)

## Répartition du temps de travail

	Hommes	Femmes
Temps complet	97 %	94 %
Temps partiel	3 %	6 %

(Périmètre couvert : 94 % des effectifs du Groupe)

## Entrées CDI dans le Groupe

	Total
Groupe Havas	3 800

(Périmètre couvert : 94 % des effectifs du Groupe)

## Départs CDI par motifs dans le Groupe

	Démission	Licenciement	Rupture conventionnelle	Retraite	Autres	Total
Groupe Havas	3 148	560	393	171	196	4 468

(Périmètre couvert : 87 % des effectifs du Groupe)

## Entrées et départs CDD

Entrées CDD (Périmètre couvert : 94 % des effectifs du Groupe)	1 584
Départs CDD (Périmètre couvert : 87 % des effectifs du Groupe)	644

## Absentéisme dans le Groupe

L'absentéisme représente 4,24 % de l'effectif de la France.

(Périmètre couvert : 100 % des effectifs de la France)

Les données des autres continents n'ont pas pu être reportées.  
Les indicateurs concernant l'étranger sont en cours de fiabilisation.

## 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.

59 % des effectifs en France ont bénéficié d'un entretien d'évaluation annuel.

### 8.3.2. Politique sociale

## Diversité et égalité des chances tout au long du parcours professionnel

Le Groupe Havas en France accorde une attention particulière à la bonne intégration et au développement personnel et professionnel de chacun de ses collaborateurs. Le Groupe favorise la mobilité interne pour permettre à chacun d'évoluer et de diversifier ses expériences.

Le site Mobilité a évolué en 2014, et les collaborateurs sont informés régulièrement des offres d'emploi au sein du réseau afin de leur donner la possibilité d'évoluer.

Dans le cadre de sa volonté de développer la mobilité et les échanges d'expériences, le Groupe a lancé en 2014 «Havas Loft», un programme de mobilité et de développement d'une durée d'un mois. Ce programme «pilote» entre les agences de Paris, Londres et New York, a eu pour objectif d'amener les collaborateurs à développer le spectre de leurs compétences à l'échelle internationale, à élargir leur sensibilité culturelle et améliorer leur leadership.

Le Groupe veille à respecter la diversité et à lutter contre toute forme de discrimination et d'inégalité en garantissant l'égalité des chances, en veillant au respect des pratiques équitables en matière d'embauche et d'accès à la formation des hommes et des femmes sans distinction de sexe.

Conscient que l'emploi des travailleurs handicapés représente un enjeu majeur de la responsabilité sociétale des entreprises, le Groupe met en œuvre depuis plusieurs années une politique responsable, cohérente et durable en faveur de l'emploi de personnes en situation de handicap.

En 2014, le Groupe a dans cette optique concentré une partie de son action dans la sensibilisation des collaborateurs au handicap, notamment autour de la thématique du handicap visuel et auditif. Le Groupe Havas a également été très présent sur différents événements sportifs organisés en faveur d'associations engagées sur le thème du handicap. Par ailleurs, le Groupe continue à développer des partenariats et à participer activement aux forums pour l'emploi des personnes en situation de handicap, afin de disposer d'un vivier de candidatures.

Par ailleurs, afin de favoriser l'exercice de la responsabilité parentale, le Groupe a souhaité rééquilibrer au niveau de toutes ses filiales les régimes d'absence en faveur des pères de famille, et plus particulièrement dans le cadre des congés de paternité.

Le Groupe s'est engagé, au travers du contrat de génération signé en septembre 2013 avec les partenaires sociaux, à mettre en place des mesures visant à faciliter l'insertion durable des jeunes dans l'emploi, à favoriser l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés âgés et à assurer la transmission des savoirs et des compétences entre les deux populations précitées. En 2014, les objectifs fixés dans le cadre du contrat de génération ont été dépassés.

À l'international, les collaborateurs recrutés sont sensibilisés aux sujets liés à la diversité et l'éthique à travers une formation en ligne qui leur est proposée dès leur intégration.

Havas participe également à des salons et conférences de recrutement sur la diversité.

En Amérique du Nord, les offres d'emploi sont affichées à la bourse de l'emploi de l'État, qui propose notamment un partenariat avec des sites dédiés à la diversité.

En outre, l'agence de New York poursuit le développement du réseau interne «Les femmes chez Havas», visant à promouvoir le leadership des femmes au travers du développement professionnel et personnel.

En Espagne, le Groupe s'implique pour favoriser l'intégration des personnes en situation de handicap.

Un plan d'égalité entre les hommes et les femmes a été développé, et les collaborateurs prennent connaissance du Code d'Éthique dès leur intégration au sein du Groupe. En outre, un groupe de travail a été mis en place en vue d'obtenir la certification espagnole "Entreprise responsable de la famille".

## Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

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

Un Comité GPEC est chargé de suivre la mise en œuvre de cet accord dont l'objectif principal est de définir les moyens permettant de veiller à l'adaptation permanente des compétences des collaborateurs, de faire évoluer l'emploi, d'accroître la qualité des services et de concilier les besoins collectifs du Groupe en termes de croissance et les aspirations des collaborateurs en termes d'évolution professionnelle.

Dans ce cadre, le Groupe Havas assure une veille constante sur l'ensemble de ses métiers et identifie régulièrement les emplois clés de son activité. Une attention particulière est portée sur ces emplois afin d'anticiper les évolutions du marché et mettre en place les actions de formation nécessaires.

Pour ce faire, le guide des métiers créé en 2011 a permis de réaliser une analyse des métiers du Groupe et d'identifier ceux pouvant être considérés comme sensibles. Une attention particulière est portée sur ces métiers pour lesquels des dispositifs d'anticipation sont définis.

Le guide des métiers est un outil de gestion essentiel dans la démarche GPEC. Il est actuellement mis à jour afin de l'adapter aux récentes évolutions des métiers. La nouvelle version du guide sera le socle pour la création d'un référentiel et d'une cartographie des compétences qui permettra notamment de définir toutes les passerelles possibles entre les métiers.

Pour recruter de nouveaux talents, les agences Havas utilisent les réseaux sociaux et travaillent en étroite collaboration avec les écoles et universités locales.

A l'international, le Groupe Havas a mis en place en 2014 un groupe de travail sur la marque employeur, dont l'objectif est de valoriser l'engagement du Groupe envers ses collaborateurs, et attirer les meilleurs talents.

Par ailleurs, le Groupe Havas développe des partenariats avec les écoles et universités à travers le monde afin de recruter des jeunes talents. Les stagiaires constituent un véritable vivier pour le recrutement des jeunes collaborateurs.

Toujours dans l'objectif de recruter les talents et faciliter la mobilité, des agences ont mis en place une base regroupant les descriptions de postes et compétences associées.

Havas s'engage à offrir à ses collaborateurs un accompagnement dans l'évolution de leurs carrières. Dans ce cadre, un nouvel outil appelé «progress revue» a été mis en place, visant à évaluer le développement des collaborateurs, en intégrant les objectifs individuels en cohérence avec les valeurs du Groupe.

Dans cette même optique, le «rapport d'étape», un outil intégrant les objectifs individuels et les plans de développement des collaborateurs a été élaboré et mis à la disposition du réseau.

Au sein du réseau Havas Media le développement des talents a été placé au cœur de la politique de Ressources Humaines à travers la mise en place d'un outil de développement individuel.

### La formation professionnelle

Le Groupe Havas en France a conscience de la nécessité d'accompagner les collaborateurs dans le développement de leurs compétences, pour demeurer dans une démarche prospective face aux exigences du marché et des clients.

Afin que les performances des collaborateurs répondent aux enjeux stratégiques du Groupe, la politique de formation se décline autour de trois axes prioritaires :

- le maintien de l'effort de formation sur les compétences métier, notamment sur l'intégration du digital et l'adaptation à l'évolution des nouvelles technologies ;
- le développement des compétences managériales et la conduite du changement ;
- le renforcement des compétences sur les techniques de communication.

Dans cette optique, des parcours de formations animés par des intervenants externes ou des experts du Groupe sont proposés aux collaborateurs.

### Compétences métiers

Dans le cadre de la mutation de ses métiers vers le digital, le Groupe Havas poursuit l'accompagnement de ses collaborateurs vers des compétences dédiées. Dans ce cadre, et afin de renforcer son image d'expertise sur le marché, le Groupe Havas propose, en partenariat avec Sciences Po, un Executive Master Digital « Digital Humanities » s'adressant à des collaborateurs du Groupe et à des candidats externes, dont la première promotion ouvrira ses portes en avril 2015. L'année 2014 aura réuni dans ce projet, un comité pédagogique constitué de membres de l'institution et de professionnels du groupe Havas, tous ayant oeuvré à la création des contenus de formation de cet Executive Master.

Par ailleurs, toujours dans la dynamique de parcours certifiants et afin d'accompagner les mutations "métiers" vers le Data Driven Marketing qui conditionne désormais le développement même des offres médias, le Groupe Havas a mis en place le programme de formation DDOG (*data driven organisation growth*) Innovation Program. Il s'agit d'une première certification E-JOBS reconnue et mise en place par la commission européenne dans le cadre de la promotion des métiers digitaux. Cette formation a lieu en *blended learning*, un dispositif combiné fonctionnant en trois phases : une préparation et une pré-évaluation de niveau sur une plate-forme dédiée, une formation par module thématique en présentiel, et une évaluation de connaissances en ligne sanctionnée par la certification de chaque module. À l'issue de cette formation certifiante, la promotion répartie en binômes soutient devant un jury, composé de membres de la Direction Générale, un cas spécifique destiné à mettre en valeur les connaissances acquises.

Cette action est déclinée au sein du DDOG Expertise Program, nouveau pilier de formation certifiant, qui recouvre depuis le dernier semestre 2014 les techniques d'achat bi-media et permettra ainsi la professionnalisation de 70 collaborateurs au premier semestre 2015.

### Management et conduite du changement

Un parcours managérial mis en place au sein de l'université de formation Havas propose aux jeunes managers un programme regroupant boîte à outils et ateliers spécifiques, dont un relatif à la conduite des entretiens professionnels annuels, que le groupe Havas a souhaité replacer au centre de sa politique de formation, dans l'avènement de la réforme de la formation professionnelle continue et la loi du 5 mars 2014. Cette action coïncide avec le déploiement de l'outil EPA en ligne et permet d'accompagner les managers de plus de deux personnes.

Le Groupe Havas accompagne aussi le middle management de ses agences dans un programme de conduite du changement lié à la rénovation d'une organisation stratégique d'entreprise. Ce programme est mis en lien avec le parcours certifiant métier DDOG Expertise Program et contribue à l'agilité des personnes mais aussi des organisations.

Enfin, un programme de formation dédié à de jeunes managers et à des collaborateurs se préparant à le devenir a été mis en place, sous la forme d'un parcours d'évolution lisible et certifiant construit autour d'un "development center" et d'un certificat de l'Université Paris-Dauphine. Le programme « Purple » recouvre notamment les domaines de la stratégie d'entreprise, de la performance financière, des ressources humaines et de la gestion de projets. Une promotion a été certifiée en 2014, deux sont en cours en 2015.

## Techniques de communication

Dans un univers très concurrentiel, créatifs et commerciaux du Groupe Havas bénéficient, en fonction de leur niveau de séniorité, de parcours d'aisance verbale et de travail écrit sur les recommandations. Ces formations sont organisées en workshops destinés à favoriser les échanges de bonnes pratiques et les synergies au sein du Groupe.

A l'international, le Groupe Havas axe sa politique de formation sur ses priorités stratégiques, avec en premier lieu l'intégration du Digital au sein de ses métiers, le développement des compétences en communication, la formation en gestion, le développement du leadership et du management, et le développement des compétences en langues.

En Amérique du Nord, des programmes de formations internes sont développés :

Arnold prépare le lancement d'une nouvelle plate-forme de « e-learning » spécifique aux besoins stratégiques du réseau.

Havas WW Chicago, encourage le développement de ses collaborateurs avec le programme de formations « Havas U ».

Abernathy Mac Gregor Groupe a développé des formations internes de quatre semaines sur le thème de l'écriture.

Havas Health a développé un « Bootcamp » numérique, formation interne sur les tendances du numérique dans l'industrie pharmaceutique.

Un programme de leadership intitulé « NextGen » a été développé en 2014. Il s'agit d'un programme de formation de trois semaines axé sur le leadership, l'innovation, les technologies émergentes et le comportement des consommateurs.

En Espagne, les deux axes stratégiques de formation sont le digital pour les collaborateurs spécialistes des médias traditionnels, et les médias traditionnels pour les experts du digital.

## Protection sociale

Le Groupe Havas en France a, depuis de nombreuses années, le souci d'assurer un bon niveau de protection sociale tant en matière de frais de santé que de prévoyance.

En France, le contrat couvre l'ensemble du personnel du Groupe et les garanties offertes sont élevées.

Le taux de prise en charge des dépenses de santé représente au global 95 %. Les bons résultats obtenus permettent de maintenir les garanties et les taux de cotisations en 2015 pour les actifs.

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

## Épargne salariale

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

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

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

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

Le PEG est ouvert depuis février 2013.

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

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

Les sociétés complètent ces versements volontaires par un abondement de 100 % jusqu'à 200 euros et 50 % au-delà sachant que l'abondement maximum annuel a été de 250 euros pour 2013 duquel il faut déduire la CSG et la CRDS. En 2014, la même règle d'abondement s'est appliquée.

Le 15 décembre 2014, un avenant au plan d'épargne Groupe (PEG) a été signé instituant la règle d'abondement pour l'année 2015 : 100 % du versement volontaire jusqu'à 300 euros nets ce qui représente une augmentation de 30 % du complément employeur.

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

## Dialogue social

Le Groupe Havas en France assure depuis de nombreuses années la promotion d'une pratique respectueuse et constructive des relations sociales. Les instances représentatives du personnel et les collaborateurs sont consultés et informés régulièrement des projets et des évolutions qui peuvent intervenir au sein des agences. Outre les instances de dialogues des filiales, le comité de Groupe France est un lieu privilégié pour les rencontres entre représentants syndicaux et dirigeants du Groupe. Ils permettent un échange ouvert et animé sur les perspectives économiques et financières, ainsi que sur les évolutions en matière de politique sociale.

Des accords sont signés avec les partenaires sociaux sur tous les thèmes touchant la vie des collaborateurs : intéressement, participation, plan d'épargne groupe, organisation du temps de travail, égalité hommes femmes, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, contrat de génération etc.

A l'international et particulièrement en Espagne, le dialogue social s'opère à travers des Comités dans lesquels les syndicats sont représentés. Chaque collaborateur peut être informé des questions importantes de la vie de l'entreprise par les services Ressources Humaines, les syndicats, ou en consultant le site intranet sur lequel ces informations sont disponibles.

## Conditions de santé et de sécurité au travail

En matière de prévention santé en France, au-delà des actions classiques de prévention contre certaines maladies comme la grippe ou de lutte contre des pathologies comme le diabète, des initiatives ont été déployées cette année, notamment en faveur de la prévention de l'hypertension. Par ailleurs, un dermatologue a été sollicité pour sensibiliser les collaborateurs sur le dépistage du mélanome. Des séminaires de sensibilisation sur le bien-être au travail ont été proposés à l'ensemble des collaborateurs.

Chaque année, un document unique de prévention des risques professionnels est établi en étroite collaboration avec la médecine du travail et les comités d'hygiène de sécurité et des conditions de travail.

A l'international, les postes de travail et le mobilier sont conçus pour favoriser une bonne posture. L'environnement de travail est pensé pour que les collaborateurs puissent se déplacer et travailler dans différents espaces pendant leur journée.

En ce qui concerne la sécurité au travail, des exercices sont proposés régulièrement aux collaborateurs pour les préparer à réagir à des situations d'urgence.

Par ailleurs, le Groupe Havas parraine régulièrement des événements sportifs et culturels.

Beaucoup d'agences à travers le monde proposent des conférences ou ateliers sur le bien-être au travail etc. Une agence propose même des mammographies sur site.

En Amérique du Nord, Havas propose à ses collaborateurs le EAP (Employee Assistance Program), programme d'aide pour les problèmes familiaux ou liés au stress.

En Espagne, un groupe de travail a été mis en place sur les sujets liés à la santé et à la sécurité. Une enquête sur le bien-être au travail va être réalisée auprès des collaborateurs.

## Informations sociales de la société Havas SA

### Effectif au 31 décembre 2014

Au 31 décembre 2014, la société Havas SA emploie 127 salariés. L'effectif est stable par rapport à l'année 2013.

### Embauches sur 2014

Havas SA a procédé à huit embauches en 2014 en contrat à durée indéterminée et quatre en contrat à durée déterminée.

### Départs sur 2014

Havas SA a enregistré 11 départs en 2014, dont sept pour fin de CDD.

• Démission	4
• Fin de contrat à durée déterminée	7
• Licenciements	0
• Rupture conventionnelle	0
• Fins de période d'essai	0
• Retraite	0

Le taux de turnover (nombre de sorties hors fins de CDD sur effectif moyen) est de 3,15 %.

### Égalité professionnelle entre les hommes et les femmes

La société Havas SA compte 75 femmes, soit 59 % de l'effectif total, et 52 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	47	49	96
Non-cadres	5	26	31
Total	52	75	127

### 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.

Six salariés sur 127 sont à temps partiel, soit 5 % de l'effectif total.

### Âge moyen

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

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

### Ancienneté moyenne

L'ancienneté moyenne groupe des salariés d'Havas SA est de 13 années :

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

### Absentéisme et motifs

Le taux d'absentéisme est de 3,35 % (rapport des journées d'absence aux journées travaillées).

### Rémunération

La rémunération annuelle brute de l'ensemble des salariés de Havas SA a atteint 20 434 202,89 euros en 2014.

### La formation

Le nombre d'heures de formation en 2014 s'élève à 1 711 (hors période de professionnalisation) pour 54 salariés, ce qui représente 42,5 % 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 2014, des actions ont été conduites, en particulier :

- la poursuite des formations de "sauveteur secouriste du travail" ;
- une campagne de vaccination gratuite antigrippe ;
- des formations liées au bien-être au travail.

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

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

- du recrutement ;
- de formations à l'attention des acteurs-relais et des managers. ;
- du recours aux secteurs protégés (locations de salle pour les formations, impressions de documents, plateaux-repas...) ;
- de la reconnaissance des salariés en qualité de travailleur handicapé.

Ainsi, en 2014, le taux d'emploi de la société Havas SA est de 7,52 % 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-cadeau ;
- 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	2014	2013	2012	2011	NRE <sup>(3)</sup> L. 225-102-1	GRI <sup>(4)</sup>	GC <sup>(5)</sup>
<b>Effectif salariés</b>							
Effectif au 31 décembre	15 621	15 414	15 419	15 186	148.2.1	LA1	
% effectif sous CDI (Périmètre couvert : 93 % des effectifs du Groupe)	89%	89 %	85 %	89 %	148.2.1	LA1	
% effectif hommes	43%	44 %	44 %	45 %	148.2.1	LA1/LA13	
% effectif femmes (Périmètre couvert : 94 % des effectifs du Groupe)	57%	56 %	56 %	55 %	148.2.1/3	LA1/LA13	GC3
% effectif femmes dans les Comités de Direction (Périmètre couvert : 94 % des effectifs du Groupe)	35%	33 %	32 %	31 %	148.2.3	LA13	GC3
% effectif moins de 30 ans (Périmètre couvert : 96 % des effectifs du Groupe)	36%	35%	35 %	34 %		LA13	
% effectif 30 à 49 ans (Périmètre couvert : 96 % des effectifs du Groupe)	55%	56 %	57 %	57 %		LA13	
% effectif 50 ans et plus (Périmètre couvert : 96 % des effectifs du Groupe)	9%	9 %	8 %	9 %		LA13	
% effectif non-cadres (France) <sup>(1)</sup> (Périmètre couvert : 100 % des effectifs de la France)	29%	31 %	32 %	32 %	148.2.1	LA1	
% effectif cadres (France) <sup>(1)</sup> (Périmètre couvert : 100 % des effectifs de la France)	71%	69 %	68 %	68 %	148.2.1	LA1	
<b>Embauches et départs</b>							
Nombre total d'embauches (Périmètre couvert : 94 % des effectifs du Groupe)	5 384	4 778	4 467	4 736	148.2.1	LA2	
dont nombre d'embauches en CDI	3 800	3 203	3 199	3 586	148.2.1	LA2	
Nombre total de départs (Périmètre couvert : 87 % des effectifs du Groupe)	5 112	4 640	4 561	4 343	148.2.1	LA2	
dont nombre de licenciements	560	718	768	724	148.2.1	LA2	
<b>Heures supplémentaires</b>							
Nombre total d'heures supplémentaires (France) (Périmètre couvert : 100 % des effectifs du Groupe)	952	1 189	1 574	2 752	148.2.1		
<b>Main-d'œuvre extérieure</b>							
(Périmètre couvert : 94 % des effectifs du Groupe)							
Effectif intérimaires et free-lances (ETP) (Périmètre couvert : 94 % des effectifs du Groupe)	525	465	401	498,07	148.2.1	LA1	
<b>Organisation du temps de travail, absentéisme</b>							
Durée annuelle du travail d'un salarié à temps plein (en heures) (Périmètre couvert : 88 % des effectifs du Groupe)	1 893	1 902	1 903	1 918	148.2.2		
% effectif temps plein (Périmètre couvert : 94 % des effectifs du Groupe)	95%	95 %	96 %	95 %	148.2.2	LA1	
% effectif temps partiel (Périmètre couvert : 94 % des effectifs du Groupe)	5%	5 %	4 %	5 %	148.2.2	LA1	
Nombre de salariés ayant eu au moins une journée d'absence (Périmètre couvert : 88 % des effectifs du Groupe)	10 403	9 031	9 000	9 872	148.2.2	LA7	

Indicateurs	2014	2013	2012	2011	NRE (3) L. 225-102-1	GRI (4)	GC (5)
<b>Organisation du temps de travail, absentéisme</b>							
Nombre total de journées d'absences	26 454*	124 557	117 334	126 149	148.2.1	LA7	
dont maladie	50 %*	31 %	33 %	38 %	148.2.2	LA7	
dont maternité/paternité	35 %*	31 %	42 %	41 %	148.2.2	LA7	
Taux d'absentéisme <sup>(2)</sup>	4,24%*	3,86 %	3 %	3 %	148.2.2	LA7	
*(Périmètre couvert : 100 % des effectifs de la France) Les données des autres continents n'ont pas pu être reportées. Les indicateurs concernant l'étranger sont en cours de fiabilisation.							
<b>Rémunération, charges patronales, participation (France)</b>							
Rémunération moyenne annuelle brute	49 137 €	47 675 €	45 443 €	45 540 €	148.2.3	LA14	
Taux de charges patronales (en %)	50%	49 %	49 %	49 %	148.2.3		
Montant des sommes versées au titre de la participation (France)	5 720 801 €	4 712 550 €	5 290 810 €	5 720 412 €	148.2.3		
<b>Relations professionnelles et bilans des accords collectifs</b>							
Nombre d'accords collectifs signés	492	605	708	64	148.2.4	LA4	GC3
dont accords relatifs aux rémunérations	196	92	77	51	148.2.4	LA4	GC3
dont accords relatifs à la santé et aux conditions de travail	193	80	49	6	148.2.4	LA4/LA9	GC3
dont accords relatifs au dialogue social	40	39	28	4	148.2.4	LA4	GC3
<b>Santé, conditions de travail, hygiène et sécurité</b>							
Nombre d'accidents du travail	55	120	92	61	148.2.2	LA7	
(Périmètre couvert : 89 % des effectifs du Groupe)							
Nombre total de jours ouvrés perdus pour accidents du travail	1 102	933	1 058	850	148.2.2	LA7	
(Périmètre couvert : 88 % des effectifs du Groupe)							
% effectif siégeant dans des Comités mixtes d'hygiène et de sécurité	2%	2 %	3 %	1 %	148.2.5	LA6	
(Périmètre couvert : 32 % des effectifs du Groupe)							
Nombre de salariés formés à la santé, l'hygiène ou la sécurité	1 222	1 145	1 187	1 358	148.2.5	LA8	
(Périmètre couvert : 91 % des effectifs du Groupe)							
<b>Formation</b>							
Nombre de participants aux actions de formation	1 214*	1 153*	6 491	6 853	148.2.6	LA10	
* Périmètre couvert : 100 % des effectifs de la France. Les données des autres continents n'ont pas pu être reportées. Les indicateurs concernant l'étranger sont en cours de fiabilisation.							
% effectif ayant bénéficié d'au moins une formation	42%*	43 %*	42 %	46 %	148.2.6	LA10	
* Périmètre couvert : 100 % des effectifs de la France. Les données des autres continents n'ont pas pu être reportées. Les indicateurs concernant l'étranger sont en cours de fiabilisation.							
Nombre total d'heures de formation délivrées	30 823*	28 886*	102 634	106 111	148.2.6	LA10	
* Périmètre couvert: 100 % des effectifs des effectifs de la France. Les données des autres continents n'ont pas pu être reportées. Les indicateurs concernant l'étranger sont en cours de fiabilisation.							
Nombre moyen d'heures de formation/participant	25*	25*	16	15	148.2.6	LA10	
* Périmètre couvert: 100 % des effectifs de la France. Les données des autres continents n'ont pas pu être reportées. Les indicateurs concernant l'étranger sont en cours de fiabilisation.							

Indicateurs	2014	2013	2012	2011	NRE (3) L. 225-102-1	GRI (4)	GC (5)
<b>Évolution de carrière (France)</b>							
% effectif ayant bénéficié d'entretiens d'évaluation annuels (Périmètre couvert : 100 % des effectifs du Groupe)	59%	64 %	76 %	55 %		LA12	
Nombre de contrats CDD transformés en CDI (Périmètre couvert : 100 % des effectifs de la France)	66%	75	84	106	148.2.1	LA1	
<b>Insertion professionnelle et handicap</b>							
Effectifs handicapés au 31 décembre (Périmètre couvert : 97 % des effectifs de la France)	55	72	72	61	148.2.7	LA13	GC6
dont effectifs embauchés dans l'année	4	1	12	9	148.2.7	LA13	GC6
Montant des achats généraux réalisés auprès d'ESAT (France) (Périmètre couvert : 93 % des effectifs de la France)	25 126	32 173	49 939 €	41 754 €	148.2.7		GC6
<b>Œuvres sociales (France)</b>							
Budget pour les œuvres sociales et culturelles (y compris fonctionnement des CE)	1 960 065 €	1 379 493 €	1 918 780 €	1 960 853 €	148.2.8		

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

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

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

(4) GRI : Global Reporting Initiative.

(5) GC : Global Compact.

## Autres thèmes du Grenelle II non publiés par le Groupe:

Grenelle II - article 225	GRI3.1	ISO 26000	Pacte Mondial	Commentaires Havas
<b>Santé &amp; Sécurité</b>				
Taux de fréquence des accidents du travail	LA7			Le Groupe ne produit pas le taux de fréquence ou le taux de gravité car les accidents de travail sont peu fréquents et très rarement graves. Le secteur d'activités du Groupe n'expose pas les salariés à des risques forts d'accidents du travail. Les activités du Groupe n'exposent pas ses salariés à des maladies professionnelles spécifiques (mis à part peut-être les maladies musculo-squelettiques, ou le stress). Pour ce dernier point, des formations sont organisées.
Taux de gravité des accidents du travail	LA7	6.4.6	4-5	
Comptabilisation des maladies professionnelles	LA7			
<b>Diversité et égalité des chances</b>				
Lutte contre les discriminations et promotion de la diversité	LA13	6.3 & 6.3.7	5	Havas mène une politique de promotion de la diversité notamment du handicap, et pour l'égalité hommes/femmes. En revanche les autres formes de diversité ne sont pas remontées quantitativement par le Groupe puisque la loi française n'autorise pas le recueil d'informations sur l'origine ethnique, l'orientation sexuelle...
<b>Promotion et respect des dispositions OIT (Droits de l'Homme)</b>				
Élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession	HR4 LA13 LA14	& 6.3.10	6	Les agences du Groupe s'engagent à respecter les lois fondamentales de l'OIT et les lois nationales de chaque pays dans lequel Havas est implanté. Le Groupe Havas étant signataire du Pacte Mondial et soumis aux législations des différents pays dans lesquels il est implanté, il adhère à la lutte contre le travail des enfants. La spécificité de nos métiers oblige parfois les agences à recourir au travail d'enfants pour des créations publicitaires. Des conditions très strictes sont imposées d'une part, pour protéger l'enfant en tant que personne (sa santé, sa scolarité, son temps de travail,...) et d'autre part, pour la rémunération de l'enfant et l'exploitation de son image. En étant membre de l'AACC (Association des Agences Conseil en Communication) le Groupe s'engage plus loin dans l'application des règlements liés au travail des enfants. Toutes les agences du Groupe respectent ainsi le cadre législatif concernant le travail des enfants dans la publicité.
A l'élimination du travail forcé ou obligatoire	HR6 & HR7		4-5	
A l'abolition effective du travail des enfants	HR6		4-5	
<b>Politique générale en matière environnementale</b>				
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	EN30	6.5.1 & 6.5.2	7-8-9	De par ses activités le Groupe est très peu exposé à des risques environnementaux (cf. le point 4.4). Une gestion des risques environnementaux n'est pas un enjeu majeur pour le Groupe, ce qui explique également que Havas ne provisionne aucune garantie concernant ce sujet.
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement (sauf risque de préjudice sérieux)	EN28 & EC2			
<b>Pollution et gestion des déchets</b>				
Prévention, réduction et réparation de rejets dans l'air, l'eau, et le sol affectant gravement l'environnement.	EN22 EN23 EN24	& & 6.5.3	7-8-9	Les activités du Groupe n'affectent pas gravement l'environnement. Toutefois Havas s'est engagé à diminuer ses impacts environnementaux et quantifie les plus importants. Les activités du Groupe n'engendrent pas de pollution spécifique.
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	EN25			
<b>Utilisation durable des ressources</b>				
Approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	EN8 & EN9 & EN21	6.5.4	7-8-9	L'approvisionnement en eau des agences n'est pas une contrainte au regard des activités du Groupe. De même que l'utilisation des sols qui ne correspond dans le cas de Havas qu'à l'occupation urbanistique de ces bureaux (tous situés en zone urbaine ou péri-urbaine).
Utilisation des sols				
<b>Le changement climatique</b>				
Adaptation aux conséquences du changement climatique	EN18 & EC2	6.5.5	7-8-9	Le Groupe n'a pour l'instant pas évalué de manière approfondie les incidences du changement climatique sur ses activités étant peu exposé aux risques environnementaux (cf. point 4.4)
<b>Protection de la biodiversité</b>				
Mesures prises pour préserver et développer la biodiversité	EN11 à 15 & EN25	6.5.6	7-8-9	Les activités du Groupe n'impliquent pas que des mesures de ce type soient entreprises. (Même si BETC Paris a installé des ruches sur son toit et en récolte le miel.)

Grenelle II - article 225	GRI3.1	ISO 26000	Pacte Mondial	Commentaires Havas
<b>Impact territorial, économique et social de l'activité</b>				
Impact territorial des activités en matière d'emploi et de développement régional	EC8 & EC9	6.8.5		<p>Havas ne recourt que très peu aux services d'expatriés puisque les activités du Groupe nécessitent la connaissance de cultures locales et des tendances marketing associées. Ce qui implique que les agences du Groupe ont un impact territorial local sur l'emploi.</p> <p>L'implantation de nos agences dans des zones urbaines provoque de nombreuses interactions entre les salariés des agences et les commerces avoisinant. Certaines de nos agences ont engagé de vrais processus d'interactions entre les commerces et services à proximité de leur implantation.</p>
Impact de son activité sur les populations riveraines ou locales	EC1 & EC6	6.8		<p>Par exemple, l'agence BETC a noué des relations privilégiées avec les commerces situés à côté de ses locaux et envisage de créer un vrai pôle d'activités commerçantes dans ses futurs locaux de Pantin.</p>
<b>Loyauté des pratiques</b>				
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	PR1 & PR2	6.7.4		<p>Les produits ou services du Groupe n'ont pas d'impacts significatifs sur la santé / sécurité des consommateurs.</p> <p>Toutefois le Groupe travaille sur les contenus des messages qu'il produit. Les comportements diffusés peuvent influencer ceux des consommateurs et le Groupe en a tout à fait conscience et c'est à ce titre que les agences tentent de diffuser un modèle de communication plus responsable (via les principes internes du Groupe). En adhérant à des groupes de travail de l'AACC pour lutter contre le greenwashing, les agences du Groupe tentent de mieux contrôler la perception des messages des publicités.</p>
Les autres actions engagées, au titre du présent 3°, en faveur des droits de l'Homme	HR	6.3	1-2	<p>Le Groupe s'est engagé à respecter et engager des actions en faveur des droits de l'Homme à travers différentes dispositions : Havas est signataire du Global Compact depuis 2003, a mis en œuvre son propre Code d'Ethique depuis 2007 (mis à jour en 2010), et a intégré ce sujet dans une clause RSE présente dans ses contrats fournisseurs. Les agences ne développent pas d'autres actions que le respect des lois à ce sujet et de ses différents engagements pris par le Groupe.</p>

#### **8.4. Rapport des organismes tiers indépendants sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion**

##### **Exercice clos le 31 décembre 2014**

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant désigné par la société Havas, accrédité par le COFRAC sous le numéro n° 3-1080<sup>5</sup>, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2014 présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

Grant Thornton est membre du même réseau qu'AEG Finances, l'un des commissaires aux comptes de Havas.

##### **Responsabilité de la société**

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux Protocoles de reporting RSE utilisés par la société, (ci-après le « Référentiel ») dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponible sur demande au siège de la société.

##### **Indépendance et contrôle qualité**

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires et le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

##### **Responsabilité de l'organisme tiers indépendant**

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 4 personnes entre janvier et mars 2015 pour une durée d'environ 6 semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000<sup>6</sup>.

#### **1. Attestation de présence des Informations RSE**

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce, avec les limites précisées dans la « Note méthodologique » présentée dans le rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

#### **2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE**

##### **Nature et étendue des travaux**

Nous avons mené deux entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité, son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

<sup>6</sup> ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

<sup>5</sup> Portée disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes<sup>7</sup> :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées<sup>8</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 22% des effectifs et entre 16% et 64% des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

<sup>7</sup> **Informations quantitatives sociales** : Effectif salariés par type de contrat et genre au 31/2 ; Nombre d'entrées CDI dans le groupe ; Nombre de départs CDI par motif ; Entrées et départs CDD ; Nombre d'accidents du travail ; Nombre total d'heures de formation délivrées ; Nombre de participants aux actions de formation ; Nombre total de journées d'absences (dont maladie, dont congé maternité/paternité)

**Informations quantitatives environnementales** : Quantité totale de déchets produits ; Consommation totale d'électricité ; Consommations totale de papier de bureau ; Part de papier de bureau recyclé et/ou certifié ; Déplacements professionnels - taxi (pour le calcul des émissions de GES) ; Déplacements professionnels – avion (pour le calcul des émissions de GES).

**Informations qualitatives** : Diversité et égalité des chances tout au long du parcours professionnel ; La formation professionnelle ; la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ; L'emploi et l'insertion des personnes handicapées ; L'implication des fournisseurs dans la démarche de progrès de Havas ; L'engagement sociétal du groupe ; La promotion de la transparence et de l'éthique ; La promotion d'un modèle de communication plus en phase avec le développement durable

<sup>8</sup> **Echantillon sélectionné pour les informations quantitatives sociales et environnementales** : BETC Paris, Les Gaulois ; W&Cie ; Havas Media France ; Havas Sport & Entertainment France ; Havas Worldwide New York ; Arnold Worldwide USA ; Havas Media USA

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

### Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris, le 9 avril 2015

L'organisme tiers indépendant

**Grant Thornton**

**Membre français de Grant Thornton International**

Gilles Hengoat

Associé

## 9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT

Les commentaires suivants sont effectués sur la base des états financiers consolidés du Groupe Havas au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014, qui sont établis conformément au référentiel IFRS en vigueur au 31 décembre 2014 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 2014" du présent document de référence.

### Compte de résultat consolidé en normes IFRS

(en millions d'euros)	2014	2013	2012*
<b>Revenu</b>	<b>1 865</b>	<b>1 772</b>	<b>1 792</b>
Charges de personnel	(1 138)	(1 096)	(1 101)
Autres charges et produits d'exploitation	(464)	(433)	(448)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	-	2	1
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>263</b>	<b>245</b>	<b>244</b>
Autres charges opérationnelles	(22)	(23)	(27)
Autres produits opérationnels	4	4	6
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>245</b>	<b>226</b>	<b>223</b>
Produits de trésorerie	8	9	13
Coût de l'endettement	(31)	(36)	(39)
Autres charges et produits financiers	3	-	(3)
<b>Résultat financier</b>	<b>(20)</b>	<b>(27)</b>	<b>(29)</b>
<b>Résultat des sociétés intégrées</b>	<b>225</b>	<b>199</b>	<b>194</b>
Charge d'impôt	(68)	(56)	(55)
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>157</b>	<b>143</b>	<b>139</b>
Intérêts minoritaires	(17)	(15)	(13)
<b>RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE</b>	<b>140</b>	<b>128</b>	<b>126</b>

\* Données retraitées de l'application rétrospective des normes IFRS 10 et 11.

### Revenu

#### 2014/2013

Le revenu consolidé du Groupe s'élève à 1 864,9 millions d'euros sur l'année 2014.

La croissance organique <sup>(1)</sup> est de + 5,1 % sur l'ensemble de l'année 2014. En données brutes, la croissance pour l'année 2014 est en hausse de 5,2 %. Les effets de change sont moins sévères que l'année passée, pénalisant le revenu de seulement 9,5 millions d'euros. À taux de change constant, la croissance s'élève à + 5,8 %.

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

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

#### 2013/2012

Le revenu consolidé du Groupe s'élevait à 1 771,8 millions d'euros sur l'année 2013.

La croissance organique <sup>(1)</sup> était de + 1,0 % sur l'ensemble de l'année 2013. En données brutes, la croissance pour l'année 2013 était en retrait de 1,1 % dû principalement aux effets de change qui avaient pénalisé l'évolution du revenu à hauteur de 51 millions d'euros. À taux de change constant, la croissance s'élevait à + 1,8 %.

### Revenu par zone géographique

	2014	2013	2012
France	19%	20%	19%
Europe (hors France et Grande-Bretagne)	19%	20%	19%
Grande-Bretagne	13%	11%	11%
Amérique du Nord	32%	32%	33%
Asie-Pacifique	8%	8%	8%
Amérique latine	9%	9%	10%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

La France, l'Europe continentale hors France et l'Amérique du Nord demeurent les trois premières régions contributrices pour le Groupe en termes de revenu en 2014 et 2013.

En 2014, toutes les régions du Groupe progressent avec des croissances organiques allant de + 1,1 % en France à + 10,8 % en Asie-Pacifique et Afrique. L'Europe dans son ensemble réalise une performance plus modérée que l'Amérique latine, l'Amérique du Nord et surtout l'Asie-Pacifique, mais l'ensemble du périmètre affiche une belle croissance.

#### Charges de personnel

##### 2014/2013

Les charges de personnel atteignent - 1 137,9 millions d'euros pour l'exercice 2014, comparés à - 1 095,7 millions d'euros pour l'exercice 2013, soit une augmentation de 3,8%. Le ratio "Charges de personnel/Revenu" représente 61,0% en 2014 contre 61,8% en 2013.

##### 2013/2012

Les charges de personnel s'élevaient à - 1 095,7 millions d'euros pour l'exercice 2013, comparés à - 1 101,1 millions d'euros pour l'exercice 2012, soit une diminution de -0,5%. Le ratio "Charges de personnel/Revenu" était de 61,8% en 2013 contre 61,5% en 2012.

#### Autres charges et produits d'exploitation

##### 2014/2013

Les autres charges et produits d'exploitation s'élèvent à - 463,7 millions d'euros en 2014, comparés à - 433,4 millions d'euros en 2013. Le ratio "Autres charges et produits d'exploitation/Revenu" est de 24,9% en 2014 contre 24,5% en 2013.

##### 2013/2012

Les autres charges et produits d'exploitation représentaient - 433,4 millions d'euros en 2013, comparés à - 447,8 millions d'euros en 2012. Le ratio "Autres charges et produits d'exploitation/Revenu" était de 24,5% en 2013, en légère amélioration par rapport aux 25,0% de 2012.

#### Autres charges et produits opérationnels

En 2014, les "Autres charges et produits opérationnels" sont essentiellement constitués :

- des provisions pour restructuration et risques commerciaux pour - 21,3 millions d'euros (- 15,8 millions d'euros en 2013 et - 18,9 millions d'euros en 2012) ;
- une reprise de provision pour locaux vides de 2,3 millions d'euros ;
- des révisions à la baisse de compléments de prix sur acquisitions de titres pour un montant total net de 2,3 millions d'euros (1,7 million d'euros en 2013 et 4,9 millions d'euros en 2012).
- des moins-values de cession pour un montant de - 0,6 million d'euros et ;
- des frais d'acquisition de titres pour - 0,7 million d'euros.

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

#### Résultat financier

##### 2014/2013

Le résultat financier s'élève à - 20,0 millions d'euros en 2014 en amélioration de 6,8 millions d'euros par rapport à 2013, notamment liée au remboursement de la dernière tranche de l'OBSAAR 2006 le 3 décembre 2013 pour 90,0 millions d'euros, au remboursement de l'emprunt obligataire 2009 le 4 novembre 2014 pour 350,0 millions d'euros, et à l'amortissement de la deuxième tranche de l'OBSAAR 2008 le 10 février 2014 pour 33,3 millions d'euros.

##### 2013/2012

Le résultat financier s'établissait à - 26,7 millions d'euros en 2013 en amélioration de 2,5 millions d'euros par rapport à 2012, notamment liée au remboursement de la deuxième tranche de l'OBSAAR 2006 et à un coût de financement moindre de la dette financière.

#### Autres éléments du compte de résultat

##### 2014/2013/2012

La charge d'impôt s'élève à - 68,4 millions d'euros en 2014, - 56,4 millions d'euros en 2013, et - 55,0 millions d'euros en 2012, représentant un taux sur le résultat avant impôt, respectivement, de 30,4%, 28,3% et 28,4%.

## 10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX

Le montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie s'élève à 522,4 millions d'euros au 31 décembre 2014, comparés à 567,8 millions d'euros au 31 décembre 2013. 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 trésorerie nette s'élève à 42,6 millions d'euros au 31 décembre 2014, contre une dette nette de 90,1 millions d'euros au 31 décembre 2013 (cf. note 5.2.15 aux comptes consolidés), soit une amélioration de 132,7 millions d'euros.

### Flux nets d'activité

La capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net s'élève à 231,6 millions d'euros, comparés à 218,7 millions d'euros en 2013. Les flux nets d'activité sont positifs de 223,2 millions d'euros en 2014, comparés à 181,1 millions d'euros en 2013. La variation du BFR est de - 8,4 millions d'euros en 2014 contre - 37,6 millions d'euros en 2013.

### Flux nets d'investissements

La trésorerie utilisée pour les investissements représente 77,9 millions d'euros en 2014, comparés à 81,9 millions d'euros en 2013.

Ces chiffres traduisent principalement, d'une part :

- des investissements corporels et incorporels de 52,4 millions d'euros en 2014, comparés à 69,4 millions d'euros en 2013 ;
  - des investissements en titres de participation de 34,4 millions d'euros en 2014 reflétant notamment les acquisitions Revenue Frontier, Work Club, Bizkit, GT Media Limited, Ministère, Formula, ainsi que les compléments de prix sur des acquisitions précédentes, par rapport à des investissements en titres de participation de 14,6 millions d'euros en 2013 ;
  - des prêts et avances financières pour 5,8 millions d'euros, comparés à 4,8 millions d'euros en 2013 ;
- et, d'autre part :
- des cessions d'immobilisation incorporelles et corporelles pour un montant total de 2,1 millions d'euros, comparés à 3,5 millions d'euros en 2013 ;
  - des cessions de titres pour un montant de 12,6 millions d'euros comparés à 0,6 million d'euros en 2013 ;
  - des remboursements de prêts et créances financiers pour 2,7 millions d'euros en 2013.

### Flux nets de financement

Les opérations de financement génèrent une sortie de trésorerie de 221,3 millions d'euros en 2014 reflétant les opérations suivantes :

- une augmentation des fonds propres pour 37,6 millions d'euros suite à la conversion des stock-options et des BSAAR ;
- des émissions d'emprunts pour 222,0 millions d'euros ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire 2009 et de la deuxième tranche de l'OBSAAR 2008 pour un total de 383,3 millions d'euros ;
- des intérêts nets versés pour 25,0 millions d'euros ;
- le paiement des dividendes aux actionnaires de Havas et aux actionnaires minoritaires des filiales pour un montant total de - 55,5 millions d'euros ;
- des rachats de parts d'actionnaires minoritaires des filiales ne donnant pas le contrôle pour 0,6 million d'euros, comparés à 5,1 millions d'euros en 2013.

### Dette financière

La dette financière brute représente 479,8 millions d'euros au 31 décembre 2014, soit une diminution de 178,1 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2013. La dette financière est constituée :

- des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR 2008) pour un montant restant de 33,2 millions d'euros au 31 décembre 2014 (66,0 millions d'euros au 31 décembre 2013) ;
- l'emprunt obligataire 2013 pour 99,4 millions d'euros (99,2 millions d'euros au 31 décembre 2013) ;
- d'emprunts contractés auprès d'établissements bancaires pour 219,7 millions d'euros au 31 décembre 2014 (59,2 millions d'euros au 31 décembre 2013) ;
- de découverts bancaires pour un montant de 13,8 millions d'euros au 31 décembre 2014 (13,0 millions d'euros au 31 décembre 2013) ;
- de billets de trésorerie émis pour 100,0 millions d'euros au 31 décembre 2014 (50,0 millions d'euros au 31 décembre 2013) ;
- de dettes financières diverses pour un montant de 13,7 millions d'euros au 31 décembre 2014 (20,9 millions d'euros au 31 décembre 2013).

Au 31 décembre 2014, la répartition de cette dette financière en devises est de 82,7 % libellés en euros et 17,3 % en autres devises, comparée à 87,2% libellés en euros, 0,1% en livres sterling et 12,7% en autres devises au 31 décembre 2013.

### Emprunts obligataires

Le 11 juillet 2013, Havas SA avait émis un emprunt obligataire de 100,0 millions d'euros sous forme de placement privé en euros à 99,663 %. Les obligations portent intérêt au taux de 3,125 % l'an, payable annuellement à terme échu le 11 juillet de chaque année. Elles seront remboursables au pair, in fine le 11 juillet 2018.

Le produit net de l'émission s'élevait à 99,2 millions d'euros.

Le coût amorti de cette dette au bilan représente 99,4 millions d'euros au 31 décembre 2014, contre 99,2 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Le 4 novembre 2009, Havas SA avait émis un emprunt obligataire de 350,0 millions d'euros lui permettant de diversifier ses sources de financement, d'allonger la durée moyenne de son endettement et de se doter des moyens de poursuivre sa croissance. Les caractéristiques et modalités d'émission de cet emprunt sont détaillées dans la note 5.2.15.2 "Emprunt obligataire" aux comptes consolidés.

Il a été remboursé à échéance le 4 novembre 2014 pour 350,0 millions. La valeur comptable de cette dette au bilan s'élevait à 349,5 millions d'euros au 31 décembre 2013.

### OBSAAR

Le 8 février 2008, Havas SA avait émis un 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 cet emprunt sont détaillées dans la note 5.2.15.3 "OBSAAR" aux comptes consolidés.

Compte tenu du remboursement de la deuxième tranche le 10 février 2014, la dette financière au bilan représentant l'OBSAAR 2008 s'élève à 33,2 millions d'euros et 66,0 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2014 et 2013.

## Emprunts auprès des établissements bancaires

Au 31 décembre 2014, le Groupe a utilisé des lignes de crédit court terme auprès d'établissements bancaires pour un montant total de 219,7 millions d'euros dont 150,0 millions d'euros liés à des tirages sur les lignes de crédit bilatérales en France, 46,7 millions d'euros en Asie, 8,5 millions d'euros aux Emirats arabes unis, 4,7 millions d'euros en République Tchèque et 9,3 millions d'euros en Amérique latine. Il s'agit de tirages à brève échéance.

Les lignes de crédit bilatérales sont soumises à des ratios financiers (cf. note 5.2.15.5 « Emprunts bancaires » aux comptes consolidés) alors que les autres emprunts ne le sont pas dans la mesure où Havas SA garantit leur remboursement.

Au 31 décembre 2014, Havas SA dispose de lignes crédit confirmées auprès d'établissements bancaires de premier rang pour un montant total de 276,0 millions d'euros. 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 5.2.15.3). De plus, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées à moins d'un an non utilisées pour un total de 83,7 millions d'euros. Le Groupe Havas totalise donc 359,7 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées dont 150,0 millions d'euros sont à moyen terme. Par ailleurs, Havas dispose de 216,5 millions d'euros de lignes de crédit non confirmées disponibles.

## Autres dettes financières

Au premier semestre 2009, Havas avait mis en place un programme d'émission de billets de trésorerie pour un montant maximal de 300,0 millions d'euros. Le montant total des billets de trésorerie émis à brèves échéances s'élève à 100,0 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Outre les billets de trésorerie, ce poste comprend également les intérêts courus pour 1,9 million d'euros dont 1,5 million d'euros sont relatifs à l'emprunt obligataire, et diverses dettes financières pour 3,2 millions d'euros.

## Obligations contractuelles au 31 décembre 2014, ventilées par échéance

(en millions d'euros)	Total 31.12.2012	Total 31.12.2013	Total 31.12.2014	2015	2016	2017	2018	2019	Après 2019
<b>Comptabilisées</b>									
Emprunts obligataires et OBSAAR	537	515	133	33			100		
Emprunts auprès des établissements de crédit	42	59	220	70	105		45		
Autres dettes financières (hors coupon et juste valeur de swaps)	101	65	113	108	2	2	1		
Compléments de prix ("Earn-out")	23	20	11	7	2	1	1		
Rachat de minoritaires ("Buy-out")	77	90	106	15	7	12	30	16	26
<b>Non comptabilisées</b>									
Contrats de location simple	269	286	437	62	52	44	39	35	205
Indemnités au titre des clauses de conscience	7	10	7	7					
<b>Total</b>	<b>1 056</b>	<b>1 045</b>	<b>1 027</b>	<b>302</b>	<b>168</b>	<b>59</b>	<b>216</b>	<b>51</b>	<b>231</b>

## Contrats de location simple

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

## Indemnités au titre des clauses de conscience au 31 décembre 2014

À la suite de la nomination de Monsieur 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'actionariat de Media Planning Group SA,

## Découverts bancaires

Le montant des découverts bancaires est de 13,8 millions d'euros à fin 2014, contre 13,0 millions d'euros à fin 2013.

## Ratios d'exigibilité

En contrepartie de l'obtention de certaines lignes de crédit ou d'emprunts bancaires, Havas s'est engagé à respecter certains ratios financiers s'appliquant aux données consolidées Groupe en normes IFRS. Ces ratios sont détaillés dans la note 5.2.15.3 aux comptes consolidés. À fin 2014, 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 5.2.31 "Politique de gestion des risques financiers" aux comptes consolidés au 31 décembre 2014.

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

lesquelles demeurent valides à la date du 31 décembre 2014 pour trois managers.

Ces clauses prévoient des indemnités égales à celles dues en cas de licenciement. Dans le cas où elles seraient toutes exercées, le montant total serait de 6,8 millions d'euros.

## Indemnités de départ

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

Des indemnités de départ seraient dues par le Groupe uniquement dans le cadre de licenciement à l'initiative de l'employeur et hors cas de faute lourde

ou grave. Elles concernent pour l'ensemble du Groupe une quarantaine de cadres et s'élèveraient à un montant global de 18,6 millions d'euros (net d'indemnités de fin de carrière provisionnées par ailleurs).

#### Autres engagements commerciaux au 31 décembre 2014, ventilés par échéance

(en millions d'euros)	Total 31.12.2012	Total 31.12.2013	Total 31.12.2014	2015	2016	2017	2018	2019	Après 2019
Engagements donnés sur opérations de périmètre									
Rachat de majoritaire et prise de participation	29	33	47	15		8			24
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>33</b>	<b>47</b>	<b>15</b>		<b>8</b>			<b>24</b>
Engagements donnés sur activités opérationnelles									
Garanties sur achat d'espace publicitaire	26	24	41	24	2	1	5		9
Autres engagements	16	39	36	1	9				26
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>63</b>	<b>77</b>	<b>25</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>5</b>		<b>35</b>
Engagements reçus sur activités de financement									
Lignes de crédit confirmées non tirées	455	492	360	84	126		150		
<b>Total</b>	<b>455</b>	<b>492</b>	<b>360</b>	<b>84</b>	<b>126</b>		<b>150</b>		

#### Garanties sur achat d'espace publicitaire

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

#### Rachat de majoritaire et prises de participations

Havas détient une participation non consolidée de 5,89 % dans SEMARIS Holding, qui contrôle 100 % de Havas Media LLC, anciennement MPG OOO, en Russie, en coentreprise avec le groupe ADV qui contrôle 94,11 % des parts. Celui-ci dispose d'une option de vente et réciproquement Havas dispose d'une option d'achat qui sera déterminée à la valeur de marché. La valeur actualisée de cet engagement est ainsi estimée à 17,0 millions d'euros et 24,5 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2014 et 2013. De la même manière, Havas détient depuis 2013 une participation non consolidée de 5,89 % dans Sunarius BV qui détient 99,9 % de Havas Digital LLC, anciennement Digital Contacts OOO. Le groupe ADV qui en détient 94,11 % des parts dispose d'une option de vente et réciproquement Havas dispose d'une option d'achat qui sera déterminée à la valeur de marché. La valeur actualisée de cet engagement est estimée à 7,8 millions d'euros et 8,2 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2014 et 2013.

Le 22 décembre 2014, Havas a acquis 60 % de Formula PR, une agence de communication intégrée et de marketing expérientiel aux Etats-Unis pour 4,6 millions d'euros. Cette acquisition est assortie d'engagements de complément de prix et de rachat d'intérêts minoritaires de 40 %, pour un montant total actualisé estimé à 21,8 millions d'euros.

Enfin, Havas s'engage à prendre une participation de 100 % dans une agence indonésienne à partir de 2018 pour une estimation actualisée de 0,2 million d'euros.

#### Autres engagements

Dans le cadre du régime de retraite à prestations définies mis en place dans deux filiales du Groupe au Royaume-Uni, Havas s'engage à combler toute insuffisance des actifs placés dans les fonds de pension pour un montant maximal de 26,2 millions d'euros. Au 31 décembre 2014, une provision à ce titre est comptabilisée au bilan pour 13,3 millions d'euros, comparés à 7,0 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 6,1 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Havas a également consenti une contre-garantie de 5,2 millions d'euros au titre de la caution fiscale dont bénéficient ses filiales, et des garanties de bonne fin pour 9,8 millions d'euros.

Par ailleurs, une garantie de prise de possession avant le 30 septembre 2016 des locaux à Pantin en Seine-Saint-Denis est consentie par une filiale à son bailleur pour un montant de 9,3 millions d'euros. Havas a également signé une promesse de bail pour les locaux d'environ 15 000 m<sup>2</sup> en l'état futur d'achèvement au 3 Pancras Square, King's Cross à Londres. Le bail sera signé à la livraison des locaux en 2016 pour une durée de 15 ans.

#### 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 5.2.15.5 "Emprunts bancaires" aux comptes consolidés.

#### Gestion du risque de liquidité

Le risque de liquidité est détaillé dans la note 5.2.31 "Politique de gestion des risques financiers" aux comptes consolidés.

## 11. RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, 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

2014 a été une année très solide pour Havas qui a enregistré l'une des meilleures croissances organiques du secteur à +5,1%.

La rentabilité s'est améliorée de 30 points de base, poursuivant ainsi sa progression constante.

Les équipes, partout dans le monde, ont assuré le niveau de new business le plus élevé depuis de nombreuses années avec des gains comme Paypal, Century Link, Disney, Emirates, Telefonica ou Iglo.

Une très belle performance à laquelle s'ajoute une structure financière saine et solide; avec une trésorerie nette positive au 31 décembre.

Havas se trouve aujourd'hui dans une dynamique positive.

## 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 DE DIRECTION GENERALE

### 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 seize membres, dont deux Administrateurs représentant les salariés, étant rappelé que les statuts prévoient que le Conseil doit être composé de trois à dix-huit membres, sous réserve des dérogations légales, et notamment hors prise en compte des deux Administrateurs représentant les salariés, en application des dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

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.

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).

Monsieur Yannick Bolloré assure les fonctions de Président-Directeur Général depuis le 30 août 2013.

Entre le 12 juillet 2005 et le 30 août 2013, les fonctions de Président et de Directeur Général étaient dissociées ; ce choix étant apparu comme le plus pertinent au regard de la structure du Groupe. Le Conseil d'Administration du 30 août 2013 a décidé d'opter pour le cumul des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de celles de Directeur Général de la Société, estimant que le regroupement des fonctions de Président et de Directeur Général permettrait d'assurer une direction générale efficace du Groupe en assurant une unité de décision tant sur le plan opérationnel que stratégique.

Le Conseil d'Administration ne comporte pas de censeur.

À la date du présent document, la Direction Générale et le Conseil d'Administration (16 membres) se composent de la façon suivante :

Nom	Âge	Nationalité	Principale fonction*	Adresse professionnelle	Date de début de mandat	Date de fin de mandat (date d'Assemblée Générale)
M. Yannick Bolloré	35	Française	Président du Conseil d'Administration et Directeur Général	29-30, quai de Dion-Bouton – 92800 Puteaux	2010	2016
Mme Delphine Arnault (Administrateur ayant été qualifié d'indépendant par le Conseil d'Administration)	39	Française	Directrice Générale Adjointe de Louis Vuitton Malletier	2, rue du Pont-Neuf – 75001 Paris	2013	2016
Bolloré SA, représentée par M. Cédric de Bailliencourt	45	Française	Directeur Financier du Groupe Bolloré	Tour Bolloré, 31-32, quai de Dion-Bouton – 92800 Puteaux	2005	2017
M. Yves Cannac (Administrateur ayant été qualifié d'indépendant par le Conseil d'Administration)	80	Française	Président de deux <i>think tanks</i> : l'association Renouveau Civil et l'association Cercle de la Réforme de l'État	19, rue Pauline-Borghèse – 92200 Neuilly-sur-Seine	2008	2017
Mme Mercedes Erra	60	Française	Directrice Générale et fondatrice de BETC, Présidente Exécutive de Havas Worldwide	85-87, rue du Faubourg-Saint-Martin – 75010 Paris	2011	2017
Financière de Longchamp représentée par M. Hervé Philippe	56	Française	Directeur Financier, membre du Directoire de Vivendi	42, avenue de Friedland – 75008 Paris	2008	2017
Financière de Sainte-Marine représentée par M. Gilles Alix	56	Française	Directeur Général du Groupe Bolloré	Tour Bolloré, 31-32, quai de Dion-Bouton – 92800 Puteaux	2014	2017
Mme Myriam Guillotin <sup>(1)</sup>	52	Française	Directrice Consolidation Havas	29-30, quai de Dion-Bouton – 92800 Puteaux	2014	2017
Mme Catherine Habib-Deloncle <sup>(1)</sup>	36	Française	Directrice de clientèle internationale	2, rue Godefroy – 92800 Puteaux	2014	2017
M. Stéphane Israël (Administrateur ayant été qualifié d'indépendant par le Conseil d'Administration)	44	Française	Président-Directeur Général Arianespace	Boulevard de l'Europe – BP 177 – 91006 Evry-Courcouronnes Cedex	2014	2017
M. Pierre Lescure	69	Française	PDG Annarose Productions	38, rue Guynemer – 75006 Paris	1994	2016
Longchamp Participations représentée par M. Jean de Yturbe	68	Française	Directeur du Développement Havas	29-30, quai de Dion-Bouton – 92800 Puteaux	2008	2017
Mme Christine Ockrent (Administrateur ayant été qualifié d'indépendant par le Conseil d'Administration)	70	Française	Journaliste et écrivain	4, rue Guynemer – 75006 Paris	2014	2017

M. Alfonso Rodés Vilà	53	Espagnole	Directeur Général Adjoint non statutaire de Havas et <i>Chief Executive Officer</i> de Havas Media	Doctor Fleming 17 08017 Barcelone (Espagne)	2012	2016
M. Jacques Séguéla	81	Française	Administrateur de Havas	29-30, quai de Dion-Bouton 92800 Puteaux	1992	2017
M. Patrick Soulard (Administrateur ayant été qualifié d'indépendant par le Conseil d'Administration)	63	Française	Directeur Général d'Unicredit France	117, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris	1999	2016

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

(1) Administrateur représentant les salariés, en application des dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

#### Modifications de mandats au cours de l'exercice 2014

Le Conseil d'Administration du 29 janvier 2014 a coopté la société Financière de Sainte-Marine, représentée par Monsieur Gilles Alix, en remplacement de Monsieur Vincent Bolloré, démissionnaire au 30 août 2013.

L'Assemblée Générale Mixte du 5 juin 2014 a :

- ratifié la cooptation en qualité d'Administrateur de la société Financière de Sainte-Marine ;
- nommé en qualité d'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 2016, Madame Christine Ockrent ;
- nommé en qualité d'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 2016, Monsieur Stéphane Israël ;

-renouvelé en qualité d'Administrateurs pour une durée de trois ans soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016, les mandats d'Administrateurs de Madame Mercedes Erra, de Monsieur Jacques Séguéla et de Monsieur Yves Cannac, ainsi que les mandats d'Administrateurs des sociétés Bolloré SA, Financière de Sainte-Marine, Financière de Longchamp et Longchamp Participations.

Le 28 novembre 2014, le Comité de Groupe a par ailleurs désigné, pour une durée de trois ans, Madame Myriam Guillotin et Madame Catherine Habib-Deloncle en qualité d'Administrateurs représentant les salariés, en application des dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, conformément aux stipulations de l'article 15 des statuts de la Société.

Nom	Départ	Nomination	Renouvellement	Commentaires
Mme Christine Ockrent		Administrateur 05/06/2014		Administrateur indépendant
Mme Mercedes Erra			Administrateur 05/06/2014	Néant
Bolloré SA, représentée par M. Cédric de Bailliencourt			Administrateur 05/06/2014	Néant
M. Yves Cannac			Administrateur 05/06/2014	Administrateur indépendant
Financière de Longchamp, représentée par M. Hervé Philippe			Administrateur 05/06/2014	Néant
Financière de Sainte-Marine, représentée par M. Gilles Alix		Cooptation Administrateur 29/01/2014	Administrateur 05/06/2014	Ratification de sa cooptation par l'Assemblée Générale du 05/06/2014
M. Stéphane Israël		Administrateur 05/06/2014		Administrateur indépendant
Longchamp Participations, représentée par M. Jean de Yturbe			Administrateur 05/06/2014	Néant
M. Jacques Séguéla			Administrateur 05/06/2014	Néant
Mme Myriam Guillotin		Administrateur 28/11/2014		Administrateur représentant les salariés
Mme Catherine Habib-Deloncle		Administrateur 28/11/2014		Administrateur représentant les salariés

Modifications intervenues depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015 et jusqu'au jour du dépôt du présent document de référence :

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015 et jusqu'à la date du présent document, aucune modification de mandat n'est intervenue.

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

##### Monsieur Yannick Bolloré

Président-Directeur Général depuis le 30 août 2013, Administrateur depuis le 11 mai 2010, Directeur Général Délégué du 31 août 2012 au 30 août 2013.

Monsieur Yannick Bolloré est Président-Directeur Général du Groupe Havas. Diplômé de l'Université Paris-IX Dauphine, en 2002, il crée la société de production cinématographique WY Productions (Hell, YSL) avant de rejoindre le Groupe Bolloré en juillet 2006, en tant que Directeur des programmes de Direct 8 puis Directeur Général de Bolloré Média en 2008, division qui regroupe également les journaux gratuits. Bolloré Média devient dès 2010 le troisième groupe audiovisuel français privé.

Les chaînes de télévision sont cédées au Groupe Canal+ en 2012 en échange d'actions Vivendi. Le Groupe Bolloré devient alors le premier actionnaire du Groupe Vivendi.

Il rejoint alors le Groupe Havas dont il était déjà Administrateur, en tant que Directeur Général Délégué. Il est nommé Président-Directeur Général en 2013.

Il est également Administrateur de Bolloré Participations depuis 1998 et de Bolloré en 2009.

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

##### Monsieur Gilles Alix

Représentant permanent de Financière de Sainte-Marine, Administrateur depuis le 29 janvier 2014.

Diplômé de l'EM Lyon, Gilles Alix a travaillé en tant qu'expert comptable au sein du cabinet PricewaterhouseCoopers à Paris entre 1982 et 1987.

Il est actuellement Directeur Général du Groupe Bolloré, qu'il a rejoint en 1987.

##### Monsieur Cédric de Bailliencourt

Représentant permanent de Bolloré SA, Administrateur depuis juin 2005.

Cédric de Bailliencourt est, depuis 2002, Vice-Président de Bolloré et Directeur Général de la Financière de l'Odé ainsi que, depuis 2008, Directeur Financier du Groupe Bolloré, où il est entré en 1996. Il est également, depuis, le 1<sup>er</sup> janvier 2011, membre du Conseil de Surveillance de Vallourec.

##### Monsieur Yves Cannac

Administrateur depuis mai 2008 et membre du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations.

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

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

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

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

##### Madame Delphine Arnault

Administrateur depuis le 5 juin 2013 et membre du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations.

Née le 4 avril 1975, diplômée de l'EDHEC et de la *London School of Economics and Political Science*, Delphine Arnault a commencé sa carrière dans le cabinet international de Conseil en stratégie McKinsey où elle fut consultante pendant deux ans.

En 2001, elle rejoint le Comité de Direction de Christian Dior Couture où elle dirige plusieurs lignes de produits. Elle est nommée Directeur général adjoint de Christian Dior Couture en 2008.

Elle est Administrateur du groupe LVMH depuis 2003.

Madame Delphine Arnault est également membre du Conseil d'Administration de Château Cheval Blanc, premier grand cru classé à Saint-Émilion, et membre du Conseil de Surveillance du groupe Les Échos, premier quotidien économique français. Elle entre au Conseil d'Administration de Loewe, le célèbre maroquinier espagnol en 2002 et au Conseil d'Administration de Pucci en 2007. Elle devient membre du Conseil d'Administration de Céline en décembre 2011, de Christian Dior SA en avril 2012 et de 21<sup>st</sup> Century Fox en juin 2013.

Madame Delphine Arnault est aussi membre du Conseil de Surveillance du groupe M6 depuis novembre 2009.

Depuis 2013, au sein de Louis Vuitton Malletier, Madame Delphine Arnault occupe la fonction de direction générale adjointe aux côtés de Michael Burke, Président-directeur général. Elle est en charge de superviser l'ensemble des activités produits de la Maison Vuitton.

##### Madame Mercedes Erra

Administrateur depuis le 10 mai 2011.

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

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

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

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

À titre personnel, Mercedes est engagée dans de nombreuses causes en faveur des femmes, de la jeunesse et des droits humains : le *Women's Forum for the Economy and Society*, dont elle est l'un des membres fondateurs, le nouveau forum *Osons la France*, l'UNICEF, la Fondation ELLE. Elle est également membre actif du Comité français de *Human Rights Watch* et de la Commission Innovation 2030.

Par ailleurs, Madame Mercedes Erra a été nommée Présidente du Musée de l'Histoire de l'Immigration en janvier 2010 et est devenue Présidente du Conseil d'Administration de l'établissement public du Palais de la Porte Dorée en 2012. Elle est également vice-présidente du conseil d'administration de la Commission nationale française pour l'Unesco et administratrice des groupes Accor, Havas et de la Fondation France Télévisions.

Mercedes est maman de cinq enfants.

#### **Madame Myriam Guillotin**

Administrateur représentant les salariés, depuis le 28 novembre 2014.

Diplômée de l'École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP Europe) et expert-comptable, Myriam Guillotin a débuté sa carrière en 1986 au sein du cabinet Barbier-Frinault. Elle a ensuite évolué pendant dix ans à la Direction Financière du Groupe Usinor (devenu Arcelor-Mittal) pour rejoindre en 2000 le Groupe Bolloré. Depuis décembre 2007, elle est directrice de la Consolidation du Groupe Havas.

Myriam Guillotin est également administrateur de l'APDC (Association des Professionnels et Directeurs Comptables et gestion) et co-animatrice du Groupe de travail Consolidation & Reporting de cette association.

#### **Madame Catherine Habib-Deloncle**

Administrateur représentant les salariés, depuis le 28 novembre 2014.

Directrice de clientèle internationale au sein de l'agence Les Gaulois, Catherine Habib-Deloncle travaille depuis treize ans dans le groupe Havas.

Elle est titulaire d'un DESS de l'institut d'études politiques de Paris en Etudes et Stratégie Marketing.

Après un passage chez Havas Sports & Entertainment, elle intègre l'équipe d'Euro RSCG Worldwide en 2002, puis rejoint l'agence Devarrieux Villaret et son réseau Fuel France en 2007. Elle revient, en 2009, chez Euro RSCG Worldwide sur le compte Citroën International, qu'elle suivra au sein de la nouvelle agence H, rebaptisée Les Gaulois en septembre 2013.

Elle est aujourd'hui responsable de la Coordination Internationale Citroën, en lien permanent avec les agences du groupe Havas à travers le monde.

#### **Monsieur Stéphane Israël**

Né le 3 janvier 1971, Stéphane Israël est Président Directeur Général d'Arianespace, première société mondiale de services et solutions de lancement spatial. Arianespace exploite au Centre spatial guyanais (CSG) les lanceurs Ariane 5, Soyuz et Vega. La mission de Stéphane Israël est de définir la stratégie de la société, de développer et entretenir une étroite collaboration avec ses clients internationaux, institutionnels et privés. À ce titre, il représente Arianespace auprès des gouvernements européens, des agences spatiales et des partenaires industriels de la société. Stéphane Israël est aussi Président Directeur Général de Starsem, filiale euro-russe d'Arianespace, chargée d'exploiter et de commercialiser le lanceur Soyuz depuis Baïkonur (Kazakhstan).

Stéphane Israël a une expertise de haut niveau dans la sphère publique économique et l'industrie aéronautique et spatiale. Ancien élève de l'École normale supérieure de la rue d'Ulm et de l'École nationale d'administration, Stéphane Israël est nommé magistrat à la Cour des Comptes en 2001. Dans ces fonctions, il participe notamment à des missions sur la politique spatiale et sur la filière Ariane. En 2007, il rejoint l'industrie aéronautique et spatiale, d'abord comme conseiller du PDG d'EADS Louis Gallois, puis en occupant des responsabilités opérationnelles au sein de la branche défense d'Astrium Space Transportation et de la branche géo-information services d'Astrium Services. De mai 2012 à avril 2013, il est Directeur de Cabinet du Ministre du redressement productif, Ministère en charge de l'industrie, et auquel est rattaché le Ministère de l'économie numérique, des PME et de l'innovation.

Professeur affilié à l'École normale supérieure et à Paris I La Sorbonne entre 2005 et 2007, Stéphane Israël a été chargé de travaux dirigés à l'Université d'Harvard aux Etats Unis de 1994 à 1995. Il a publié deux articles consacrés à la politique industrielle : *Pour une nouvelle ambition industrielle* - Fondation Terra Nova, 2010 ; *Vive l'industrie* - Grasset, 2012.

Il est également membre des conseils d'administration de CDC Capital International et de l'École normale supérieure de la rue d'Ulm.

Stéphane Israël est marié et père de trois enfants.

#### **Monsieur 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. Monsieur Pierre Lescure est toujours membre du Conseil de Surveillance du Groupe Lagardère.

Il est actuellement Président-Directeur Général d'Annarose Productions. Il a été, à partir de juin 2008, directeur du théâtre Marigny, fonction qu'il a abandonnée en juillet 2013.

Monsieur Pierre Lescure a été désigné en janvier 2014 comme futur représentant du Festival de Cannes, fonction qu'il a assumée à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2014.

Depuis décembre 2014, Pierre Lescure est en outre Président du conseil d'administration de la société (nouvellement créée) Molotov TV.

#### **Madame Christine Ockrent**

Journaliste et écrivain, Christine Ockrent anime sur France Culture une émission hebdomadaire *Affaires Étrangères*. Elle collabore en tant qu'éditorialiste à plusieurs publications européennes (*The Guardian*, *El Pais*, *l'Espresso*, *Gazeta Wyborcza*, *Prospect*, etc.). Elle commente régulièrement l'actualité française et internationale pour la BBC et d'autres chaînes de télévision et de radio étrangères.

Précédemment, elle était Directrice Générale Déléguée de l'Audiovisuel Extérieur de la France, regroupant France 24, RFI, MCD et actionnaire principal de TV5 Monde.

Elle a dirigé la rédaction de l'hebdomadaire *l'Express* et de *L'Européen*.

Première femme responsable du journal de 20h à la télévision française, elle a réalisé et présenté plusieurs émissions de débats et de reportages, récompensées par diverses distinctions françaises et étrangères.

Elle a également animé des émissions de radio (Europe 1, RTL, France Inter, BFM).

Elle a commencé sa carrière dans les chaînes de TV américaines NBC News et CBS News où elle a travaillé pendant huit ans pour le magazine d'information « 60 Minutes ».

Auteur de quatorze livres, Christine Ockrent est membre du conseil d'administration de l'*European Council on Foreign Relations* (ECFR) et du conseil d'orientation de *Human Rights Watch France*.

Elle est diplômée de l'Institut d'Etudes politiques de Paris, Officier de la Légion d'honneur, Officier de l'Ordre du Mérite, Officier de l'Ordre de Léopold.

#### **Monsieur Hervé Philippe**

Directeur Général Délégué de Havas entre le 11 mai 2010 et le 31 décembre 2013, 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.

Le 1<sup>er</sup> janvier 2014, Monsieur Hervé Philippe a été nommé Directeur Financier Groupe de Vivendi. Le 24 juin 2014, il est nommé membre du directoire de Vivendi.

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

#### **Monsieur Alfonso Rodés Vilà**

Administrateur depuis juin 2012.

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

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

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

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

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

#### **Monsieur 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.

#### **Monsieur Patrick Soulard**

Administrateur depuis décembre 1999, Président du Comité d'Audit et Président du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations.

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

#### **Monsieur 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.

Monsieur Jean de Yturbe est diplômé de Babson en *Business Administration*. Après six ans chez Larvin 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**

Monsieur Yannick Bolloré, Président-Directeur Général depuis le 30 août 2013, est le fils de Monsieur Vincent Bolloré, Président du Conseil d'Administration jusqu'au 30 août 2013.

Monsieur Cédric de Bailliencourt, Représentant permanent de la société Bolloré SA, Administrateur, est le neveu de Monsieur Vincent Bolloré, Président du Conseil d'Administration jusqu'au 30 août 2013.

##### **14.1.5. Comité Exécutif**

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

- Monsieur Rémi Babinet ;
- Monsieur Andrew Bennet ;
- Monsieur Yannick Bolloré ;
- Monsieur Dominique Delpont ;
- Monsieur Michel Dobkine ;
- Madame Mercedes Erra ;
- Monsieur Stéphane Fouks ;

- Monsieur François Laroze ;
- Monsieur Alfonso Rodés Vilà ;
- Monsieur Michel Sibony.

## 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 en section 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 Monsieur Fernando Rodés Vilà et Monsieur 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 Monsieur Leopoldo Rodés Castañe et Monsieur 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. REMUNERATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

### 15.1. Structure des rémunérations court terme

Dirigeants

La rémunération des dirigeants comprend :

- une rémunération fixe ;
- un bonus annuel.

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

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

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

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

- le revenu de l'exercice précédent est recalculé en utilisant les taux de change de l'exercice courant ;

- le revenu ainsi obtenu est complété par le revenu des sociétés acquises entre le 1<sup>er</sup> janvier de l'exercice précédent et la date d'acquisition pour la période au cours de laquelle ces sociétés ne sont pas encore consolidées ;

- le revenu de l'exercice précédent est également corrigé du revenu consolidé des sociétés cédées ou fermées entre le 1<sup>er</sup> janvier de l'exercice précédent et la date de la cession ou de la fermeture.

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

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

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

Dirigeant mandataire social

Le Président-Directeur Général de Havas bénéficie d'une rémunération fixe et d'une rémunération variable.

Le Conseil d'Administration du 20 mars 2014 a décidé de conditionner sa rémunération variable, qui ne peut en aucun cas dépasser 100% de sa rémunération fixe, à la réalisation de quatre objectifs chiffrés liés à l'évolution de la performance du Groupe Havas entre la période de référence (2008 à 2012) et l'année 2014 au titre de laquelle la rémunération variable est due :

- progression de la croissance organique de la marge brute ;
- progression de la marge opérationnelle courante ;
- progression du résultat net part du Groupe ;
- progression du bénéfice net par action.

S'agissant du niveau de réalisation de ces objectifs, ils ne sont pas publiés pour des raisons de confidentialité.

Le Conseil d'Administration a également décidé que le dirigeant mandataire social serait éligible à :

- 100% de la rémunération variable si au moins deux objectifs sur quatre ont été atteints ;
- 50% de la rémunération variable si un seul objectif sur quatre a été atteint ;
- 0% de la rémunération variable si aucun objectif sur les quatre fixés n'a été atteint.

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

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

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

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

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, décidée par le Conseil d'Administration le 26 octobre 2006, est arrivée à échéance le 1<sup>er</sup> décembre 2013. Une seconde émission a été décidée par le Conseil d'Administration du 8 janvier 2008. Les BSAAR "2008" étaient cotés et librement négociables depuis le 8 février 2012, et ce jusqu'au 8 février 2015.

Le 29 janvier 2014, dans le cadre de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 juin 2013, la Société a mis en œuvre un plan d'actions de performance au titre duquel ont été attribuées 2 465 000 actions Havas, représentant 0,61 % du capital social, à émettre par voie d'augmentation de capital, au profit de salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères. L'acquisition définitive des actions est subordonnée à la présence continue des bénéficiaires jusqu'au terme de la période d'acquisition fixée à 4 ans et 3 mois ainsi qu'à la réalisation de conditions liées à l'évolution de la performance du Groupe Havas entre la période de référence (2008 à 2013) et la période d'acquisition (2014 à 2017) basées sur la croissance organique de la marge brute (+1,6 %), la marge opérationnelle courante (+13,7 %), le résultat net part du Groupe (130 millions d'euros) et le bénéfice net par action (31,3 centimes d'euros), deux de ces quatre critères devant être atteints.

Le 19 janvier 2015, dans le cadre de cette même autorisation consentie par l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 juin 2013, la Société a mis en œuvre une seconde tranche d'actions de performance portant sur un maximum de 2 500 000 actions Havas, représentant 0,60 % du capital social, à émettre par voie d'augmentation de capital, au profit de salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères. L'acquisition définitive des actions est subordonnée à la présence continue des bénéficiaires jusqu'au terme de la période d'acquisition fixée à 4 ans et 3 mois ainsi qu'à la réalisation de conditions liées à l'évolution de la performance du Groupe Havas entre la période de référence (2009 à 2014) et la période d'acquisition (2015 à 2018) basées sur la croissance organique de la marge brute (+2,9 %), la marge opérationnelle courante (+14 %), le résultat net part du Groupe (136 millions d'euros) et le bénéfice net par action (32,9 centimes d'euros), deux de ces quatre critères devant être atteints.

Aucune action de performance n'avait été attribuée au Dirigeant mandataire social de la société Havas au titre des plans d'actions de performance mis en œuvre en janvier 2014 et janvier 2015.

Le 19 mars 2015, dans le cadre de cette même autorisation consentie par l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 juin 2013, le Conseil d'Administration a attribué 70 000 actions de performance à Monsieur Yannick Bolloré.

Ces 70 000 actions de performance, représentant 0,02 % du capital social, sont à émettre par voie d'augmentation de capital. L'acquisition définitive des actions est subordonnée à la présence continue du Président-Directeur Général jusqu'au terme de la période d'acquisition fixée à 4 ans et 3 mois ainsi qu'à la réalisation de conditions liées à l'évolution de la performance du Groupe Havas entre la période de référence (2009 à 2014) et la période d'acquisition (2015 à 2018) basées sur la croissance organique de la marge brute (+2,9 %), la marge opérationnelle courante (+14 %), le résultat net part du Groupe (136 millions d'euros) et le bénéfice net par action (32,9 centimes d'euros), deux de ces quatre critères devant être atteints. En outre, le Président-Directeur Général devra conserver au nominatif, jusqu'à la fin de ses fonctions, un nombre minimum d'actions de la Société correspondant à 20% des actions de performance qui lui ont été attribuées.

### 15.3. Jetons de présence

Le Conseil d'Administration a décidé de répartir les jetons de présence pour l'exercice 2014 à concurrence de 4 000 euros par Administrateur et par présence effective à chaque séance du Conseil, ainsi que 2 500 euros pour les membres des Comités spécialisés du Conseil et par présence effective à chaque séance de ces Comités.

Les Administrateurs qui occupent également des fonctions salariées 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 2013 et 2014 aux membres du Conseil d'Administration est détaillé dans les deux tableaux suivants :

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

Montants dus au titre de (en euros)

Mandataires sociaux dirigeants	Rémunération fixe		Rémunération variable		Jetons de présence		Avantages en nature		Total	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
M. Yannick Bolloré	500 000	780 000	370 000	320 000	0	0	0	7 070	870 000 <sup>(1)</sup>	1 107 070 <sup>(1)</sup>
<b>Sous-total</b>	<b>500 000</b>	<b>780 000</b>	<b>370 000</b>	<b>320 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7 070</b>	<b>870 000</b>	<b>1 107 070</b>
Mandataires sociaux non-dirigeants	Rémunération fixe		Rémunération variable		Jetons de présence		Avantages en nature		Total	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
M. Jacques Séguéla	150 000	N/A	0	N/A	8 000	20 000	901	N/A	158 901 <sup>(2)</sup>	20 000 <sup>(2)</sup>
M. Alfonso Rodés Vilà	1 000 000	1 000 000	1 880 000	880 000	0	0	392 104	463 328	3 272 104	2 343 328
Mme Mercedes Erra	900 000	900 000	800 000	800 000	0	0	10 574	10 574	1 710 574	1 710 574
M. Jean de Yturbe	250 000	250 000	440 000	460 000	0	0	7 041	7 041	697 041	717 041
M. Hervé Philippe	385 000 <sup>(3)</sup>	0	257 250	0	0	0	7 752	1 938	650 002	1 938
M. Gilles Alix <sup>(4)</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A	N/A	N/A	0
Mme Delphine Arnault	N/A	N/A	N/A	N/A	6 500	25 000	N/A	N/A	6 500	25 000
M. Yves Cannac	N/A	N/A	N/A	N/A	13 000	30 000	N/A	N/A	13 000	30 000
M. Cédric de Bailliencourt <sup>(5)</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	N/A	N/A	0	0
M. Stéphane Israël <sup>(6)</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	4 000	N/A	N/A	N/A	4 000
M. Pierre Lescure	N/A	N/A	N/A	N/A	8 000	4 000	N/A	N/A	8 000	4 000
Mme. Christine Ockrent <sup>(7)</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	12 000	N/A	N/A	N/A	12 000
M. Patrick Soulard	N/A	N/A	N/A	N/A	15 500	30 000	N/A	N/A	15 500	30 000
Bolloré SA	N/A	N/A	N/A	N/A	8 000	20 000	N/A	N/A	8 000	20 000
Financière de Longchamp	N/A	N/A	N/A	N/A	4 000	20 000	N/A	N/A	4 000	20 000
Longchamp Participations	N/A	N/A	N/A	N/A	8 000	20 000	N/A	N/A	8 000	20 000
Financière de Sainte-Marine	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	12 000	N/A	N/A	N/A	12 000
Myriam Guillotin <sup>(8)</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A	N/A	N/A	0
Catherine Habib-Deloncle <sup>(9)</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A	N/A	N/A	0
<b>Sous-total</b>	<b>2 685 000</b>	<b>2 150 000</b>	<b>3 377 250</b>	<b>2 140 000</b>	<b>71 000</b>	<b>197 000</b>	<b>418 372</b>	<b>482 881</b>	<b>6 551 622</b>	<b>4 969 881</b>
<b>Total Général</b>	<b>3 185 000</b>	<b>2 930 000</b>	<b>3 747 250</b>	<b>2 460 000</b>	<b>71 000</b>	<b>197 000</b>	<b>418 372</b>	<b>489 951</b>	<b>7 421 622</b>	<b>6 076 951</b>

(1) Monsieur Yannick Bolloré a perçu, par ailleurs, 87 393 € pour l'exercice 2013 et 95 650 € pour l'exercice 2014 au titre de la rémunération globale versée par les entités contrôlantes au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce relatif aux comptes consolidés.

(2) Mise à la retraite le 28/02/2013. A ce montant se rajoute 1 240 789 € d'indemnité de mise à la retraite sur l'exercice 2013. La société Bleu dont Monsieur Jacques Séguéla est actionnaire a perçu, au titre de prestations de services, une somme de 599 000 € HT pour l'exercice 2013 et 700 000 € HT pour l'exercice 2014.

(3) Dont 105 000 euros d'indemnité de fonction au titre de Directeur Général Délégué.

(4) Représentant permanent de Financière de Sainte-Marine depuis le 29/01/2014. Monsieur Gilles Alix a perçu, par ailleurs, 1 371 357 € pour l'exercice 2013 et 1 691 199 € pour l'exercice 2014 au titre de la rémunération globale versée par les entités contrôlantes au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce relatif aux comptes consolidés.

(5) Représentant permanent de Bolloré SA. Monsieur Cédric de Bailliencourt a perçu, par ailleurs, 872 870 € pour l'exercice 2013 et 756 144 € pour l'exercice 2014 au titre de la rémunération globale versée par les entités contrôlantes au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce relatif aux comptes consolidés.

(6) Membre du Conseil d'Administration depuis le 05/06/2014.

(7) Membre du Conseil d'Administration depuis le 05/06/2014.

(8) Administrateur représentant les salariés depuis le 28/11/2014. Par ailleurs, Madame Myriam Guillotin perçoit une rémunération au titre de son contrat de travail. Cette rémunération est sans lien avec son mandat social.

(9) Administrateur représentant les salariés depuis le 28/11/2014. Par ailleurs, Madame Catherine Habib-Deloncle perçoit une rémunération au titre de son contrat de travail. Cette rémunération est sans lien avec son mandat social.

Montants versés (en euros)

Mandataires sociaux dirigeants	Rémunération fixe		Rémunération variable		Jetons de présence		Avantages en nature		Total	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
M. Yannick Bolloré	500 000	780 000	250 000	120 000	0	0	0	7 070	750 000 <sup>(1)</sup>	907 070 <sup>(1)</sup>
<b>Sous-total</b>	<b>500 000</b>	<b>780 000</b>	<b>250 000</b>	<b>120 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7 070</b>	<b>750 000</b>	<b>907 070</b>
Mandataires sociaux non-dirigeants	Rémunération fixe		Rémunération variable		Jetons de présence		Avantages en nature		Total	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
M. Jacques Séguéla	150 000	N/A	0	N/A	0	8 000	901	N/A	150 901 <sup>(2)</sup>	8 000 <sup>(2)</sup>
M. Alfonso Rodés Vilà	1 000 000	1 000 000	1 750 000	1 880 000	0	0	392 104	463 328	3 142 104	3 343 328
Mme Mercedes Erra	900 000	900 000	1 373 000 <sup>(3)</sup>	800 000	0	0	10 574	10 574	2 283 574	1 710 574
M. Jean de Yturbe	250 000	250 000	429 000	440 000	0	0	7 041	7 041	686 041	697 041
M. Hervé Philippe	385 000 <sup>(4)</sup>	0	140 000	257 250	0	0	7 752	1 938	532 752	259 188
M. Gilles Alix <sup>(5)</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A	N/A	N/A	0
Mme Delphine Arnault	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	6 500	N/A	N/A	N/A	6 500
M. Yves Cannac	N/A	N/A	N/A	N/A	15 000	13 000	N/A	N/A	15 000	13 000
M. Cédric de Bailliencourt <sup>(6)</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	N/A	N/A	0	0
M. Stéphane Israël <sup>(7)</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A	N/A	N/A	0
M. Pierre Lescure	N/A	N/A	N/A	N/A	8 000	8 000	N/A	N/A	8 000	8 000
Mme Christine Ockrent <sup>(8)</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A	N/A	N/A	0
M. Patrick Soulard	N/A	N/A	N/A	N/A	13 000	15 500	N/A	N/A	13 000	15 500
Bolloré SA	N/A	N/A	N/A	N/A	10 000	8 000	N/A	N/A	10 000	8 000
Financière de Longchamp	N/A	N/A	N/A	N/A	10 000	4 000	N/A	N/A	10 000	4 000
Longchamp Participations	N/A	N/A	N/A	N/A	10 000	8 000	N/A	N/A	10 000	8 000
Financière de Sainte-Marine	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A	N/A	N/A	0
Myriam Guillotin <sup>(9)</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A	N/A	N/A	0
Catherine Habib-Deloncle <sup>(10)</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A	N/A	N/A	0
<b>Sous-total</b>	<b>2 685 000</b>	<b>2 150 000</b>	<b>3 692 000</b>	<b>3 377 250</b>	<b>66 000</b>	<b>71 000</b>	<b>418 372</b>	<b>482 881</b>	<b>6 861 372</b>	<b>6 081 131</b>
<b>Total Général</b>	<b>3 185 000</b>	<b>2 930 000</b>	<b>3 942 000</b>	<b>3 497 250</b>	<b>66 000</b>	<b>71 000</b>	<b>418 372</b>	<b>489 951</b>	<b>7 611 372</b>	<b>6 988 201</b>

(1) Monsieur Yannick Bolloré a perçu, par ailleurs, 87 393 € pour l'exercice 2013 et 95 650 € pour l'exercice 2014 au titre de la rémunération globale versée par les entités contrôlantes au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce relatif aux comptes consolidés.

(2) Mise à la retraite le 28/02/2013. A ce montant se rajoute 1 240 789 € d'indemnité de mise à la retraite sur l'exercice 2013. La société Bleu dont Monsieur Jacques Séguéla est actionnaire a perçu, au titre de prestations de services, une somme de 599 000 € HT pour l'exercice 2013 et 700 000 € HT pour l'exercice 2014.

(3) Ce montant intègre la régularisation en octobre 2013 des bonus des années antérieures :  
- 135 000 € au titre de l'année 2008  
- et 450 000 € au titre de l'année 2010

(4) Dont 105 000 euros d'indemnité de fonction au titre de Directeur Général Délégué.

(5) Représentant permanent de Financière de Sainte-Marine depuis le 29/01/2014. Monsieur Gilles Alix a perçu, par ailleurs, 1 371 357 € pour l'exercice 2013 et 1 691 199 € pour l'exercice 2014 au titre de la rémunération globale versée par les entités contrôlantes au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce relatif aux comptes consolidés.

(6) Représentant permanent de Bolloré SA. Monsieur Cédric de Bailliencourt a perçu, par ailleurs, 872 870 € pour l'exercice 2013 et 756 144 € pour l'exercice 2014 au titre de la rémunération globale versée par les entités contrôlantes au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce relatif aux comptes consolidés.

(7) Membre du Conseil d'Administration depuis le 05/06/2014.

(8) Membre du Conseil d'Administration depuis le 05/06/2014.

(9) Administrateur représentant les salariés depuis le 28/11/2014. Par ailleurs, Madame Myriam Guillotin perçoit une rémunération au titre de son contrat de travail. Cette rémunération est sans lien avec son mandat social.

(10) Administrateur représentant les salariés depuis le 28/11/2014. Par ailleurs, Madame Catherine Habib-Deloncle perçoit une rémunération au titre de son contrat de travail. Cette rémunération est sans lien avec son mandat social.

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice 2014 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
M. Y. Bolloré	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice 2014 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
M. Y. Bolloré	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 le dirigeant mandataire social de la Société Havas SA, à savoir Monsieur Yannick Bolloré, ni aucun engagement de retraite complémentaire pour les mandataires sociaux de Havas SA.

## 15.6. Dispositions particulières

### Monsieur Yannick Bolloré

Monsieur Yannick Bolloré a été nommé Directeur Général Délégué par le Conseil d'Administration du 31 août 2012 puis nommé Président-Directeur Général le 30 août 2013.

### Madame Mercedes Erra

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

En cas de licenciement autre que pour faute grave ou lourde, Madame 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.

### Monsieur Jacques Séguéla

Monsieur Jacques Séguéla n'est plus salarié de Havas SA depuis sa mise à la retraite le 28 février 2013.

La société Havas a souhaité confier à la société Bleu dont Monsieur Jacques Séguéla est associé une mission de consulting pour une durée de trois ans, à compter du 1<sup>er</sup> juin 2013 jusqu'au 31 mai 2016, pouvant se prolonger par tacite reconduction pour des périodes de trois mois.

Dans le cadre d'une convention de prestations de services conclue entre les parties, Monsieur Jacques Séguéla effectue des interventions en matière de stratégie (sous l'angle commercial et créatif) et de développement, de prospection de nouveaux clients et de talents.

### Monsieur Alfonso Rodés Vilà

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

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

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

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

Il dispose d'une voiture de fonction.

### Monsieur Hervé Philippe

Monsieur Hervé Philippe a occupé le poste de Directeur Financier Groupe du 28 novembre 2005 au 31 mars 2014.

Il disposait d'une voiture de fonction.

### Monsieur Jean de Yturbe

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

Il dispose d'une voiture de fonction.

## 15.7. Tableaux de synthèse

### Tableaux de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

(en euros)	2013	2014
<b>M. Yannick Bolloré</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au 15.4)	870 000 <sup>(1)</sup>	1 107 070 <sup>(1)</sup>
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
<b>Total</b>	<b>870 000</b>	<b>1 107 070</b>

(1) Monsieur Yannick Bolloré a perçu, par ailleurs, 87 393 € pour l'exercice 2013 et 95 650 € pour l'exercice 2014 au titre de la rémunération globale versée par les entités contrôlantes au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce relatif aux comptes consolidés.

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<b>M. Yannick Bolloré</b>								
Président-Directeur Général		X		X		X		X
Début de mandat : 30 août 2013								
Fin de mandat : 2016								

## 15.8. Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société, soumis à l'avis des actionnaires

Conformément aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprises des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF (en son article 24.3) auquel la Société se réfère, sont soumis à l'avis des actionnaires les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 au Dirigeant Mandataire Social de la Société :

- rémunération fixe ;
- rémunération variable ;
- jetons de présence ;
- rémunération exceptionnelle ;

- attribution d'options et/ou d'actions de performance ;
- indemnité de prise ou de cessation de fonctions ;
- régime de retraite supplémentaire ;
- régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé ;
- avantages de toute nature.

La sixième résolution a pour objet de permettre de recueillir l'avis de l'assemblée générale sur les éléments de rémunération ou avantages dus ou attribués au titre de l'exercice 2014 au Dirigeant Mandataire Social de la Société, à savoir Monsieur Yannick Bolloré, Président-Directeur Général depuis le 30 août 2013.

En conséquence, il est proposé à l'Assemblée Générale du 4 juin 2015 dans la 6<sup>e</sup> résolution d'émettre un avis favorable sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à Monsieur Yannick Bolloré, Président-Directeur Général depuis le 30 août 2013 :

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
<b>Au titre de son mandat social exécutif</b>		
Rémunération fixe	780 000 euros	Monsieur Yannick Bolloré a bénéficié d'une rémunération fixe de 780 000 euros au titre de son mandat social
Rémunération variable	320 000 euros	Monsieur Yannick Bolloré a bénéficié d'un bonus de 320 000 euros au titre de son mandat social, pour l'année 2014
Jetons de présence	Néant	Monsieur Yannick Bolloré n'a bénéficié d'aucun jeton de présence
Rémunération exceptionnelle	Néant	Monsieur Yannick Bolloré n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de son mandat social
Attribution d'options et/ou d'actions de performance	Néant	Monsieur Yannick Bolloré n'a bénéficié d'aucun droit à attribution d'options ou d'actions de performance
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	Néant	Monsieur Yannick Bolloré n'a bénéficié d'aucune indemnité de prise ou de cessation de fonctions au titre de son mandat social
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Monsieur Yannick Bolloré n'a bénéficié d'aucun régime de retraite supplémentaire au titre de son mandat social
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé		Monsieur Yannick Bolloré bénéficie du régime collectif de prévoyance et de frais de santé du Groupe Havas
Avantages de toute nature	7 070 euros	Monsieur Yannick Bolloré a bénéficié d'une voiture de fonction

## 16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Depuis le 30 août 2013, Monsieur Yannick Bolloré est Président-Directeur Général.

Le Président-Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses 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 Président-Directeur Général doit recueillir l'accord du Conseil d'Administration avant de prendre certaines décisions listées dans le rapport du Président du Conseil d'Administration (en Annexe 1 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 compte, au 31 décembre 2014, cinq Administrateurs indépendants, Madame Delphine Arnault et Madame Christine Ockrent ainsi que Messieurs Yves Cannac, Patrick Soulard et Stéphane Israël. Le Code publié par l'AFEP et le MEDEF dans son article 9.2 préconise que "la part des Administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du Conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, la part des Administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers."

L'Assemblée Générale des actionnaires de la société Havas, qui s'est tenue en 2014, a nommé, sur proposition du Conseil d'Administration, Madame Christine Ockrent et Monsieur Stéphane Israël en qualité d'Administrateurs répondant aux critères d'indépendance posés par le Code de gouvernement d'entreprises des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF.

Depuis le 5 juin 2014, le Conseil compte ainsi cinq membres indépendants.

A la date d'établissement du présent document, la condition précitée d'un tiers d'Administrateurs indépendants au Conseil d'Administration est satisfaite.

Le Conseil du 19 mars 2015 a apprécié et revu la situation de chaque Administrateur notamment au regard des critères d'indépendance énoncés par le Code AFEP/MEDEF, soit :

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

- ne pas être Administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

Après examen, ce Conseil a considéré qu'aucun Administrateur indépendant n'entretient de relation d'affaires significative avec la Société.

Le Conseil d'Administration a considéré que :

- 1) Monsieur Yves Cannac remplit l'ensemble de ces critères ;
- 2) Monsieur Patrick Soulard doit être considéré comme indépendant notwithstanding son appartenance au Conseil d'Administration de la Société depuis plus de douze ans. Le Conseil a considéré que ce critère n'est pas pertinent eu égard à l'objectivité et à l'indépendance d'esprit et d'expression dont Monsieur Patrick Soulard fait preuve à l'occasion des réunions du Conseil. En outre, sa connaissance approfondie des différents métiers du Groupe et son expérience acquise au sein du Conseil renforcent sa liberté de parole et son indépendance de jugement.

De même, le Conseil d'Administration s'est-il assuré qu'aucun intérêt d'aucune sorte ne liait Monsieur Patrick Soulard au Groupe Havas ce qui constitue aussi un gage d'indépendance.

L'ensemble de ces éléments constitue un véritable atout pour le Groupe ;

- 3) Madame Delphine Arnault remplit l'ensemble de ces critères ;
- 4) Madame Christine Ockrent remplit l'ensemble de ces critères ;
- 5) Monsieur Stéphane Israël remplit l'ensemble de ces critères.

Administrateur	<b>Critère n° 1</b> Salarié ou dirigeant mandataire social de Havas/salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une sté qu'elle consolide actuellement et au cours des 5 années précédentes	<b>Critère n° 2</b> Dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle Havas, un de ses salariés ou un de ses mandataires est également administrateur	<b>Critère n° 3</b> Client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement significatif de Havas	<b>Critère n° 4</b> Lien familial proche avec un mandataire social	<b>Critère n° 5</b> Commissaire aux Comptes de Havas au cours des 5 dernières années précédentes	<b>Critère n° 6</b> Administrateur de Havas depuis plus de 12 ans	Administrateur indépendant car ne répondant à aucune des définitions des critères 1 à 6 – toutefois, la qualité d'administrateur indépendant est à apprécier au-delà de ces critères (cf. page précédente – extrait du Code de bonne gouvernance de décembre 2008)
M. Yannick Bolloré	X						
M. Alfonso Rodés Vilà	X						
M. Jacques Séguéla	X					X (1992)	
M. Yves Cannac							X
M. Patrick Soulard							X
M. Pierre Lescure						X (1994)	
Mme. Delphine Arnault							X
Mme. Mercedes Erra	X						
M. Cédric de Bailliencourt représentant la société Bolloré SA	X			X			
M. Gilles Alix représentant la société Financière de Sainte-Marine	X						
M. Jean de Yturbe représentant Longchamp Participations	X						
M. Hervé Philippe représentant Financière de Longchamp	X						
Mme Christine Ockrent							X
M. Stéphane Israël							X
Mme Catherine Habib-Deloncle	X						
Mme Myriam Guillotin	X						

Les informations sur les Administrateurs indépendants sont décrites ci-dessus 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 1 du présent document de référence.

### 16.1.3. Conseil d'Administration

La Société est administrée par un Conseil d'Administration composé à la date du présent document de seize membres, dont deux Administrateurs représentant les salariés, les statuts de la Société prévoyant que le Conseil d'Administration doit être composé de trois à dix-huit membres sous réserve des dérogations légales, et hors prise en compte des deux Administrateurs représentant les salariés, en application des dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

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.

#### 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, Yves Cannac et Stéphane Israël. Le Comité des Rémunérations, devenu depuis le 30 août 2013 le "Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations", a également été créé le 29 mai 2008 ; il est, à la même date, composé de Madame Delphine Arnault et Messieurs Yves Cannac et Patrick Soulard. 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 1 du présent document de référence.

#### Comité d'Audit

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

#### Composition du Comité d'Audit

Depuis le 12 avril 2013, le Comité d'Audit est composé de Monsieur Patrick Soulard, Président, Monsieur Yves Cannac et Monsieur Stéphane Israël nommé membre de ce Comité par le Conseil d'Administration du 19 mars 2015.

Messieurs Patrick Soulard, Yves Cannac et Stéphane Israël étant qualifiés d'Administrateurs indépendants par le Conseil d'Administration du 19 mars 2015, le Groupe Havas satisfait à la recommandation AFEP/MEDEF de deux tiers d'Administrateurs indépendants au sein de ce Comité.

Les trois membres du Comité présentent des compétences particulières en matière financière et comptable tant par leurs formations que par leurs carrières professionnelles.

Monsieur Patrick Soulard, diplômé de l'IEP de Paris et de l'ENA, a occupé différentes fonctions auprès du ministre des Finances puis au sein d'établissements bancaires. Notamment de 1999 à 2009, il a occupé les fonctions de Directeur Général Délégué de la Banque de Financement et d'Investissement Société Générale puis a été Managing Director de Bryan Garnier & Co. Il occupe actuellement les fonctions de Directeur Général d'Unicredit France.

Monsieur Yves Cannac, diplômé de l'ENA, a notamment occupé différentes fonctions auprès de ministères dont le ministère des Finances, a dirigé des entreprises privées, puis de 1999 à 2010 a été membre du Conseil économique et social et a dirigé, jusqu'en 2010, l'Observatoire de la dépense publique de l'Institut de l'entreprise.

Monsieur Stéphane Israël a une expertise de haut niveau dans la sphère publique économique et l'industrie aéronautique et spatiale. Ancien élève de l'École nationale d'administration, il a notamment été nommé magistrat à la Cour des Comptes en 2001.

#### 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 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 2014 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 2013 après s'être entretenu avec les Commissaires aux Comptes hors de la présence du Président-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 2014 ;

- Dans le cadre de sa deuxième réunion, le Comité a examiné les comptes semestriels du Groupe et les comptes semestriels de Havas SA après s'être entretenu avec les Commissaires aux Comptes hors de la présence du Directeur Général et du Président-Directeur Financier. Il a entendu le responsable de l'audit interne sur l'état des travaux d'audit interne et d'analyse des risques réalisés depuis la réunion du Comité précédent ainsi que sur les problèmes rencontrés.

#### Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations

Le Comité des Rémunérations, devenu le "Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations" depuis le 30 août 2013, a été créé par le Conseil d'Administration du 29 mai 2008.

#### Composition du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations

Conformément à son règlement, le Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations 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.

Depuis le 30 août 2013, le Comité est composé de Monsieur Patrick Soulard, Président, de Monsieur Yves Cannac et de Madame Delphine Arnault.

Madame Delphine Arnault et Messieurs Yves Cannac et Patrick Soulard ayant été qualifiés d'Administrateurs indépendants par le Conseil d'Administration du 19 mars 2015, le Groupe Havas satisfait, donc, à la recommandation AFEP/MEDEF d'au moins un Administrateur indépendant au sein de ce Comité.

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

#### Rôle du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations

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 de la Société et, plus généralement, des membres des Comités de Direction des divisions et filiales ;
- détermination de la rémunération fixe et variable des membres du Comité Exécutif de la Société ;
- détermination de la rémunération fixe et variable des dirigeants des principales filiales de la Société pour tout "package" global supérieur à un montant déterminé ;
- examen de toute autre forme de rémunération, en particulier des avantages en nature, et des avantages particuliers, y compris l'indemnité de départ et les avantages de retraite et de prévoyance, allouées aux personnes visées aux deux alinéas précédents ;
- politique générale d'attribution des options de souscription ou d'achat d'actions, d'actions gratuites et de toute autre forme d'intéressement par prise de participation au capital de la Société ;
- sélection des nouveaux Administrateurs :
  - examen de l'équilibre de la composition du Conseil au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la société, de la répartition des hommes et des femmes au sein du Conseil,

- recherche et appréciation des candidats possibles, opportunité des renouvellements de mandats,
- organisation d'une procédure appropriée de sélection des futurs Administrateurs indépendants et réalisation d'études sur les candidats potentiels avant d'effectuer toute démarche auprès de ces derniers ;
- succession des dirigeants mandataires sociaux :
  - établissement d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux,
  - proposition au Conseil de solutions de successions, notamment en cas de vacance imprévisible.

#### Travaux du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations

En 2014, le Comité s'est réuni deux fois en présence de tous ses membres.

Lors de sa première réunion, le Comité a examiné la mise en œuvre par le Conseil d'Administration d'un plan d'attribution d'actions de performance, en application de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale du 5 juin 2013. Le Comité s'est, par ailleurs, prononcé sur l'application de la procédure du « say on pay » en 2014. Le Comité a enfin procédé à l'examen de candidatures au mandat d'Administrateur de la société Havas.

Lors de sa deuxième réunion, le Comité a 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. Il a pris connaissance des principales modalités de la convention passée entre Havas SA et la société Bleu, dont Monsieur Jacques Séguéla est associé. Il a examiné la composition du Conseil d'Administration, notamment les candidatures au renouvellement et à la nomination de deux Administrateurs. Il a, par ailleurs, procédé à l'examen annuel de leur indépendance et à l'étude du principe de représentation équilibrée entre hommes et femmes.

#### 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 et de Sélection ou de Nominations, pour l'exercice 2014 et a procédé aux observations suivantes :

### Fonctionnement du Conseil au cours de l'exercice 2014

Au cours de l'exercice 2014, le Conseil d'Administration de notre Société était composé de onze à seize membres, selon les périodes, dont cinq Administrateurs indépendants, trois femmes Administrateurs et deux Administrateurs représentant les salariés.

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 2014, le Conseil s'est réuni cinq fois. La fréquence des séances du Conseil ainsi que leur répartition dans l'année sont adaptées. Par ailleurs, le taux de participation des Administrateurs aux réunions du Conseil, qui est de 89,76 % pour l'exercice 2014, est satisfaisant.

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

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

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

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

Il est constaté que tous les Administrateurs, sans exception, interviennent sur chacun des sujets délibérés en Conseil. Chacun des Administrateurs contribue à éclairer les débats en intervenant dans son domaine propre qu'il s'agisse, notamment, des domaines financiers et commerciaux.

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 et de Sélection ou de Nominations ;
- Comité d'Évaluation des travaux du Conseil.

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

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

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

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

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

## 16.3. Gouvernement d'entreprise

La Société se réfère au Code de bonne gouvernance publié par l'AFEP et le MEDEF en décembre 2008 et révisé en juin 2013, 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 en 2014 en qualité de nouveaux Administrateurs répondant aux critères définis par le Code AFEP/MEDEF, Madame Christine Ockrent et Monsieur Stéphane Israël.

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 1 au présent document de référence. Elle a étendu le champ de compétences du Comité des Rémunérations le 30 août 2013 aux missions de sélection et de nominations des Administrateurs et dirigeants mandataires sociaux. Ce Comité est ainsi devenu le "Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations".

Elle a renforcé l'indépendance du Comité d'audit par la nomination, le 19 mars 2015, d'un troisième membre, Monsieur Stéphane Israël, Administrateur indépendant.

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

## 17. PARTICIPATION ET STOCK-OPTIONS

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

	Nombre d'options de souscription d'actions non exercées au 31/12/2014 <sup>(1)</sup>	Nombre d'actions détenues au 31/12/2014	Nombre total de BSAAR acquis en 2008 détenus au 31/12/2014	Nombre total d'actions de performance attribuées au 31/12/2014
M. Yannick Bolloré	0	11 000	0	0
M. Jacques Séguéla	0	2 900	0	0
Bolloré SA	0	35 253 361	0	0
M. Cédric de Bailliencourt (Représentant de Bolloré SA)	0	100	220 588	0
M. Yves Cannac	0	3 500	0	0
Financière De Longchamp	0	5	0	0
M. Hervé Philippe (Représentant de Financière de Longchamp)	0	1 114	124 022	0
Longchamp Participations	0	5	0	0
M. Jean de Yturbe (Représentant de Longchamp Participations)	0	274 500	117 647	0
Financière de Sainte-Marine	0	114 269 037	0	0
M. Gilles Alix (Représentant de Financière de Sainte-Marine)	0	0	23 000	0
M. Pierre Lescure	0	5 345	0	0
M. Patrick Soulard	0	6 795	0	0
Mme Mercedes Erra	0	1	0	70 000
M. Alfonso Rodés Vilà	0	91 174	330 000	70 000
Mme Delphine Arnault	0	0	0	0
Mme Christine Ockrent	0	0	0	0
M. Stéphane Israël	0	0	0	0
Mme Myriam Guillotin	0	0	0	6 000
Mme Catherine Habib-Deloncle	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>149 918 837</b>	<b>815 257 <sup>(2)</sup></b>	<b>146 000</b>

(1) Ce nombre d'options non exercées tient compte de l'ajustement du 20 juin 2012 consécutif à la réduction de capital réalisée dans le cadre de l'offre publique de rachat d'actions initiée par la Société (voir notamment D&I 212C0779 du 18 juin 2012), distribution de réserves lors du paiement du dividende de l'exercice 2005, de la prescription le 19 juin 2006 des options d'achat attribuées le 19 juin 1997, de la prescription le 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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> mars 2008 des options de souscription attribuées le 1<sup>er</sup> mars 2001, de la prescription le 13 février 2009 des options de souscription attribuées le 14 février 2002, de la prescription le 1<sup>er</sup> décembre 2009 des options de souscription attribuées le 1<sup>er</sup> 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.

(2) Les BSAAR 2008 sont arrivés à échéance le 8 février 2015.

## 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 et le Président-Directeur Général 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 2014, ont été publiées par l'AMF les opérations suivantes :

### Actions

Mandataire social concerné	Date d'achat	Nombre d'actions achetées	Prix unitaire d'achat (en euros)	Date de vente	Nombre d'actions vendues	Prix unitaire de vente (en euros)
Bolloré SA	10/01/2014	195 020	5,80 €			
Bolloré SA	09/01/2014	1 120 000	5,7961 €			
M. Yannick Bolloré	31/03/2014	10 000	5,4788 €			
Mme Mercedes Erra				03/01/2014	34 993	6,0696 €
Personne liée à M. Hervé Philippe				16/05/2014	34 333	5,85 €
Personne liée à M. Hervé Philippe				16/05/2014	34 333	5,85 €
Personne liée à M. Hervé Philippe				16/05/2014	34 334	5,85 €

### BSAAR 2008

Mandataire social concerné	Prix unitaire d'exercice (en euros)	Date d'exercice	Nombre de titres exercés
N/A			

Mandataire social concerné	Date d'achat	Nombre de titres achetés	Prix unitaire d'achat (en euros)	Date de vente	Nombre de titres vendus	Prix unitaire de vente (en euros)
M. Gilles Alix				28/05/2014	20 000	2,5 €
Bleu <sup>(1)</sup>				09/12/2014	9 000	3,2035 €
Bleu <sup>(1)</sup>				05/12/2014	52	3,34 €
Bleu <sup>(1)</sup>				05/12/2014	5 000	3,3 €
Bleu <sup>(1)</sup>				05/12/2014	2 000	3,3 €
Bleu <sup>(1)</sup>				05/12/2014	5 000	3,26 €
Bleu <sup>(1)</sup>				04/12/2014	10 000	3,20 €
Bleu <sup>(1)</sup>				04/12/2014	10 000	3,18 €
Bleu <sup>(1)</sup>				04/12/2014	10 000	3,18 €
Bleu <sup>(1)</sup>				04/12/2014	10 000	3,13 €
Bleu <sup>(1)</sup>				04/12/2014	4 000	3,159 €
Bleu <sup>(1)</sup>				01/12/2014	5 000	3,15 €
Bleu <sup>(1)</sup>				01/12/2014	4 000	3,126 €
Bleu <sup>(1)</sup>				24/10/2014	5 400	2,74 €
Bleu <sup>(1)</sup>				24/10/2014	5 500	2,7451 €
Bleu <sup>(1)</sup>				24/10/2014	4 000	2,825 €
Bleu <sup>(1)</sup>				23/10/2014	800	2,88 €
Bleu <sup>(1)</sup>				23/10/2014	3 000	2,85 €
Bleu <sup>(1)</sup>				22/10/2014	2 000	2,85 €
Bleu <sup>(1)</sup>				21/10/2014	10 000	2,8 €
Bleu <sup>(1)</sup>				21/10/2014	10 000	2,75 €
Bleu <sup>(1)</sup>				21/10/2014	10 000	2,7055 €
Bleu <sup>(1)</sup>				21/10/2014	10 000	2,65 €
Bleu <sup>(1)</sup>				20/10/2014	50 000	2,54 €
Bleu <sup>(1)</sup>				20/10/2014	4 000	2,55 €
Bleu <sup>(1)</sup>				20/10/2014	5 000	2,6 €
Bleu <sup>(1)</sup>				04/09/2014	60 000	2,62 €
Bleu <sup>(1)</sup>				04/09/2014	80 000	2,638 €
Bleu <sup>(1)</sup>				04/09/2014	80 000	2,63 €
Bleu <sup>(1)</sup>				03/09/2014	40 000	2,65 €
M. Hervé Philippe				22/01/2014	60	2,35 €
M. Hervé Philippe				21/01/2014	10 000	2,4 €
M. Hervé Philippe				20/01/2014	4 300	2,37 €
M. Hervé Philippe				20/01/2014	10 000	2,36 €
M. Hervé Philippe				17/01/2014	10 000	2,3 €
M. Jacques Séguéla				02/09/2014	799 588	2,564 €
M. Jacques Séguéla				28/05/2014	100 000	2,54 €
M. Jacques Séguéla				27/05/2014	100 000	2,49 €
M. Jacques Séguéla				27/05/2014	54 480	2,45 €
M. Jacques Séguéla				26/05/2014	45 520	2,45 €

<sup>(1)</sup> Personne liée à M. Jacques Séguéla

## Options de souscription d'actions

Mandataire social concerné	Prix unitaire d'exercice	Date d'exercice	Nombre de titres exercés (en euros)
M. Hervé Philippe	3,612	15/05/2014	103 000
M. Jean de Yturbe	3,612	12/09/2014	257 500

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

Au 31 décembre 2014, le nombre d'actions détenues par les salariés par l'intermédiaire du fonds investi en actions Havas est de 320 785, soit 0,08 % 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 2014, 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 2014.

#### État des options de souscription et d'achat qui, durant l'exercice 2014, ont été levées par les mandataires sociaux de Havas

Nom du mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
M. Hervé Philippe	27/10/2006	103 000	3,61 €
M. Jean de Yturbe	27/10/2006	257 500	3,61 €

#### État des options de souscription ou d'achat d'actions consenties en 2014 aux dix premiers salariés attributaires non mandataires sociaux du Groupe et levées en 2014 par les dix premiers salariés

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix unitaire moyen pondéré (en euros)	Plan du 26/05/2004	Plan du 27/10/2006	Plan du 11/06/2007
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	Néant	Néant	N/A	N/A	N/A
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	1 339 054	3,75430	267 254	865 800	206 000

#### 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

- Un historique des attributions d'actions de performance figure au paragraphe 21.1.5 du présent document.

**État des actions de performance qui, durant l'exercice 2014, ont été attribuées tant par Havas que par d'autres sociétés du Groupe à chacun des mandataires sociaux de Havas.**

Actions de performance attribuées par l'assemblée générale des actionnaires durant l'exercice à chaque mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Mme Mercedes Erra	29/01/2014	70 000	357 000	29/04/2018	29/04/2018	croissance organique de la marge brute (+1,6%), marge opérationnelle courante (+13,7%), résultat net part du Groupe (130 millions d'euros) et bénéfice net par action (31,3 centimes d'euro) <sup>(1)</sup>
Mme Myriam Guillotin	29/01/2014	6 000	30 600	29/04/2018	29/04/2018	croissance organique de la marge brute (+1,6%), marge opérationnelle courante (+13,7%), résultat net part du Groupe (130 millions d'euros) et bénéfice net par action (31,3 centimes d'euro) <sup>(1)</sup>
M. Alfonso Rodés Vilà	29/01/2014	70 000	357 000	29/04/2018	29/04/2018	croissance organique de la marge brute (+1,6%), marge opérationnelle courante (+13,7%), résultat net part du Groupe (130 millions d'euros) et bénéfice net par action (31,3 centimes d'euro) <sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> Etant précisé que deux de ces quatre critères doivent être atteints, sur la base de l'évolution de la performance du Groupe Havas entre la période de référence (2008 à 2013) et la période d'acquisition (2014 à 2017).

**État des actions de performance attribuées, tant par Havas que par d'autres sociétés du Groupe à chacun des mandataires sociaux de Havas, qui, durant l'exercice 2014, sont devenues disponibles pour chacun des mandataires sociaux de Havas.**

Nom du mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Mme Mercedes Erra	29/01/2014	N/A	N/A
Mme Myriam Guillotin	29/01/2014	N/A	N/A
M. Alfonso Rodés Vilà	29/01/2014	N/A	N/A

**État des actions de performance attribuées en 2014, tant par Havas que par d'autres sociétés du Groupe aux dix premiers salariés attributaires non mandataires sociaux du Groupe et devenues disponibles en 2014 pour chacun des dix premiers salariés.**

Actions attribuées gratuitement aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et devenues disponibles pour les dix premiers salariés	Nombre total d'actions attribuées gratuitement/d'actions devenues disponibles	Prix unitaire moyen pondéré (en euros)	Plan du 29/01/2014
Actions attribuées gratuitement, 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)	616 000	N/A	616 000
Actions attribuées gratuitement par l'émetteur et les sociétés visées précédemment, devenues disponibles durant l'exercice, pour les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'actions ainsi devenues disponibles est le plus élevé (information globale)	Néant	N/A	Néant

#### Actions de performance des filiales (article L. 225-197-2 du Code de commerce)

Néant.

## 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 2014, 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 31.12.2014			Situation au 31.12.2013			Situation au 31.12.2012		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Vincent Bolloré et sociétés du Groupe Bolloré <sup>(1)</sup>	149 527 398	36,06	36,06	148 066 656	36,22	36,22	142 015 853	36,91	36,91
Sociétés contrôlées par la famille de Messieurs Leopoldo Rodés Castañe et Fernando Rodés Vilà	7 472 511	1,80	1,80	7 472 511	1,83	1,83	7 472 511	1,94	1,94
Conseil d'Administration et dirigeants <sup>(2)</sup>	396 439	0,10	0,10	164 182	0,04	0,04	168 927	0,04	0,04
Salariés <sup>(3)</sup>	320 785	0,08	0,08	272 191	0,07	0,07	230 895	0,06	0,06
Autres actionnaires détenant plus de 5 % du capital <sup>(4)</sup> :									
- Parvus Asset Management LLC				32 018 841	7,83	7,83	53 436 615	13,89	13,89
Public	256 973 217	61,98	61,98	220 853 092	54,03	54,03	181 432 115	47,16	47,16
<b>Total</b>	<b>414 690 350</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>408 847 473</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>384 756 927</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

(1) Une déclaration au titre de l'article 234-5 du Règlement général de l'AMF a été mise en ligne en date du 14 janvier 2014 sur le site Internet de l'AMF.

(2) Hors Monsieur Vincent Bolloré, Bolloré SA, Financière de Sainte-Marine et sociétés contrôlées par la famille Rodés.

(3) Capital et droits de vote détenus par le personnel par l'intermédiaire d'organismes de placement collectif.

(4) Sur la base des déclarations de franchissements de seuils portées à la connaissance de la Société au titre de l'exercice 2014.

Au 22 janvier 2015, à l'issue du résultat définitif de l'offre publique d'échange initiée par les sociétés Bolloré, Compagnie du Cambodge, Société Industrielle et Financière de l'Artois visant les actions et les BSAAR 2008 de la Société (Cf. section 5.1.5 du présent document pour un rappel des principales conditions de l'offre), la répartition du capital social et des actions d'autocontrôle était la suivante :

Situation au 22.01.2015			
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Vincent Bolloré et sociétés du Groupe Bolloré <sup>(1)</sup>	304 562 354	72,98	72,98
Sociétés contrôlées par la famille de Messieurs Leopoldo Rodés Castañe et Fernando Rodés Vilà	7 472 511	1,79	1,79
Conseil d'Administration et dirigeants <sup>(2)</sup>	389 930	0,09	0,09
Salariés <sup>(3)</sup>	0	0,00	0,00
Public	104 897 112	25,15	25,15
<b>Total</b>	<b>417 321 907</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

(1) Une déclaration au titre de l'article L. 233-7 du Code de commerce a été mise en ligne en date du 23 janvier 2015 sur le site Internet de l'AMF.

(2) Hors Monsieur Vincent Bolloré, Bolloré SA, Financière de Sainte-Marine et sociétés contrôlées par la famille Rodés.

(3) Capital et droits de vote détenus par le personnel par l'intermédiaire d'organismes de placement collectif.

(4) Sur la base des déclarations de franchissements de seuils portées à la connaissance de la Société au titre de l'exercice 2014.

Au 4 mars 2015, à l'issue du résultat définitif, après réouverture, de l'offre publique d'échange initiée par les sociétés Bolloré, Compagnie du Cambodge, Société Industrielle et Financière de l'Artois visant les actions et les BSAAR 2008 de la Société, la répartition du capital social et des actions d'autocontrôle était la suivante :

Situation au 04.03.2015			
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Vincent Bolloré et sociétés du Groupe Bolloré <sup>(1)</sup>	344 417 214	82,51	82,51
Sociétés contrôlées par la famille de Messieurs Leopoldo Rodés Castañe et Fernando Rodés Vilà	7 472 511	1,79	1,79
Conseil d'Administration et dirigeants <sup>(2)</sup>	389 940	0,09	0,09
Salariés <sup>(3)</sup>	0	0,00	0,00
Public	65 142 232	15,62	15,62
<b>Total</b>	<b>417 421 897</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

(1) Une déclaration au titre du résultat définitif, après réouverture, de l'offre publique d'échange visant les titres de la Société a été mise en ligne en date du 26 février 2015 sur le site Internet de l'AMF.

(2) Hors Monsieur Vincent Bolloré, Bolloré SA, Financière de Sainte-Marine et sociétés contrôlées par la famille Rodés.

(3) Capital et droits de vote détenus par le personnel par l'intermédiaire d'organismes de placement collectif.

(4) Sur la base des déclarations de franchissements de seuils portées à la connaissance de la Société au titre de l'exercice 2014.

Au 26 mars 2015, à l'issue du placement annoncé par le groupe Bolloré portant sur les titres de la Société, la répartition du capital social et des actions d'autocontrôle était la suivante :

Situation au 26.03.2015			
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Vincent Bolloré et sociétés du Groupe Bolloré <sup>(1)</sup>	250 497 278	60,01	60,01
Sociétés contrôlées par la famille de Messieurs Leopoldo Rodés Castañe et Fernando Rodés Vilà	7 472 511	1,79	1,79
Conseil d'Administration et dirigeants <sup>(2)</sup>	390 440	0,09	0,09
Salariés <sup>(3)</sup>	0	0,00	0,00
Public	159 061 668	38,12	38,12
<b>Total</b>	<b>417 421 897</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

(1) Une déclaration au titre de l'article 233-7 du Code de commerce a été mise en ligne en date du 1<sup>er</sup> avril 2015 sur le site Internet de l'AMF.

(2) Hors Monsieur Vincent Bolloré, Bolloré SA, Financière de Sainte-Marine et sociétés contrôlées par la famille Rodés.

(3) Capital et droits de vote détenus par le personnel par l'intermédiaire d'organismes de placement collectif.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas, au 31 décembre 2014, 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 légaux et statutaires dans l'actionariat de la Société (du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2014)**

Franchissement de seuil par	Franchissement de seuil déclaré	Date du franchissement	% du capital	% des droits de vote
Financière de Sainte-Marine	28% du capital et des droits de vote à la baisse	9 janvier 2014	27,95	27,95
Parvus Asset Management (UK) LLP	8% du capital et des droits de vote à la hausse	21 janvier 2014	8,89	8,89
York Capital Management Global Advisors LLC	2% du capital et des droits de vote à la hausse	24 avril 2014	2,05	2,05
Bank of America Corporation	2% du capital et des droits de vote à la hausse	23 mai 2014	2,356	2,356
Citigroup Inc.	2% du capital et des droits de vote à la hausse	5 juin 2014	2,7595	2,7595
UBS AG	5% du capital et des droits de vote à la hausse	6 juin 2014	8,61	8,61
UBS AG	5% du capital et des droits de vote à la baisse	16 juin 2014	4,97	4,97
Bank of America Corporation	2% du capital et des droits de vote à la baisse	12 juin 2014	≥ 2	≥ 2
UBS AG	5% du capital et des droits de vote à la hausse	17 juin 2014	5,20	5,20
UBS AG	5% du capital et des droits de vote à la baisse	18 juin 2014	4,84	4,84
Citigroup Inc.	2% du capital et des droits de vote à la baisse	19 juin 2014	1,4764	1,4764
UBS Investment Bank, Wealth Management and Corporate Centre	2% du capital et des droits de vote à la baisse	19 juin 2014	1,91	1,91
Citigroup Inc.	2% du capital et des droits de vote à la hausse	20 juin 2014	2,7589	2,7589
York Capital Management Global Advisors LLC	2% du capital et des droits de vote à la baisse	26 juin 2014	1,98	1,98
York Capital Management Global Advisors LLC	2% du capital et des droits de vote à la hausse	29 juillet 2014	2,03	2,03
York Capital Management Global Advisors LLC	2% du capital et des droits de vote à la baisse	8 octobre 2014	1,87	1,87
Parvus Asset Management (UK) LLP	8% du capital et des droits de vote à la baisse	30 octobre 2014	7,88	7,88
Parvus Asset Management (UK) LLP	6% du capital et des droits de vote à la baisse	11 novembre 2014	5,90	5,90
Parvus Asset Management (UK) LLP	5% du capital et des droits de vote à la baisse	19 novembre 2014	4,84	4,84
Parvus Asset Management (UK) LLP	4% du capital et des droits de vote à la baisse	21 novembre 2014	3,95	3,95
Parvus Asset Management (UK) LLP	2% du capital et des droits de vote à la baisse	2 décembre 2014	1,67	1,67

## 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 en section 21.1.8 du présent document de référence.

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 5.2.29 des comptes consolidés renvoi (9).

## 19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des opérations réalisées en 2012, 2013 et 2014 avec les parties liées hors Vivendi :

(en millions d'euros)	2014	2013	2012
<b>Créances d'exploitation</b>	<b>1,9</b>	<b>3,0</b>	<b>3,6</b>
<i>dont Rodès</i>	<i>0,9</i>	<i>1,4</i>	<i>1,8</i>
<i>dont Bolloré</i>	<i>1,0</i>	<i>1,6</i>	<i>1,4</i>
<i>Autres</i>			<i>0,4</i>
<b>Dettes d'exploitation (1)</b>	<b>1,2</b>	<b>4,2</b>	<b>7,1</b>
<i>dont Rodès</i>	<i>0,2</i>	<i>2,8</i>	<i>4,7</i>
<i>dont Bolloré</i>	<i>1,0</i>	<i>1,4</i>	<i>2,1</i>
<i>Autres</i>			<i>0,3</i>
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>2,5</b>	<b>3,4</b>	<b>4,1</b>
<i>dont Rodès</i>	<i>0,1</i>	<i>0,2</i>	<i>0,3</i>
<i>dont Bolloré</i>	<i>2,4</i>	<i>3,2</i>	<i>3,8</i>
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>(10,1)</b>	<b>(11,9)</b>	<b>(18,8)</b>
<i>dont Rodès</i>	<i>(5,8)</i>	<i>(7,6)</i>	<i>(17,7)</i>
<i>dont Bolloré</i>	<i>(4,3)</i>	<i>(4,3)</i>	<i>(1,1)</i>

(1) Les dettes mandat, sans effet sur le résultat, ne sont pas incluses dans le tableau ci-dessus. Elles représentent un montant total de 1,4 million d'euros, 1,2 million d'euros et 2,9 millions d'euros aux 31 décembre 2014, 2013 et 2012.

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 jusqu'au 14 juin 2012, Président du Conseil d'Administration de MEDIA PLANNING GROUP ou avec des entités qu'ils contrôlent. Ces accords portent notamment sur de l'achat d'espace, des services publicitaires et administratifs, de la location de bureaux de Media Planning Group à Barcelone.

Par ailleurs, Havas Management España a conclu un accord le 28 juillet 2011 avec M. Fernando Rodés Vilà portant sur des prestations à exécution successive, des indemnités de non-concurrence ainsi qu'un dividende notionnel. Cet accord a été ensuite complété par un contrat signé le 28 juin 2012 stipulant la rémunération de ISP et Gevisa au titre du dividende notionnel, ces deux sociétés étant, respectivement, représentées par M. Fernando Rodés Vilà et M. Leopoldo Rodés Castañe, pour leur fonction de membre du Board.

Les opérations courantes avec parties liées à la famille Rodés génèrent d'une part, des charges estimées à 2,2 millions d'euros, 2,9 millions d'euros et 12,7 millions d'euros, respectivement en 2014, 2013 et 2012, et d'autre part, des produits estimés à 0,1 million d'euros, 0,2 million d'euros et 0,3 million d'euros.

Au 31 décembre 2014, le montant total des loyers futurs des bureaux précités s'élève à 0,5 million d'euros, la fin du bail étant prévue en 2015.

Au titre des accords du 28 juillet 2011 et du 28 juin 2012, Havas a versé mensuellement 166 667 euros à M. Fernando Rodés Vilà pour les prestations réalisées et annuellement 0,1 million en 2014 comparé à 0,9 million d'euros pour les indemnités de non-concurrence charges sociales comprises en 2012 et 2013.

Au titre des dividendes, Havas a constaté une charge de 1,5 million d'euros pour 2014, de 1,8 million d'euros pour 2013 et 2,1 millions d'euros pour 2012.

Certaines filiales du Groupe Havas ont réalisé des prestations opérationnelles pour des sociétés du Groupe Bolloré à des conditions de marché, représentant d'une part, des charges d'exploitation d'environ 4,3 millions d'euros, 4,3 millions d'euros et 1,1 million d'euros, respectivement en 2014, 2013 et 2012, et d'autre part, des produits d'exploitation d'environ 2,4 millions d'euros, 3,2 millions d'euros et 3,8 millions d'euros, respectivement en 2014, 2013 et 2012.

### Vivendi

Par ailleurs, certaines filiales du Groupe Havas ont également réalisé, à des conditions de marché, des prestations opérationnelles pour Vivendi et ses filiales. S'agissant du Groupe Canal+, dans le cadre de leurs campagnes publicitaires, les clients du Groupe Havas ont réalisé par l'entremise des agences média, des achats chez Groupe Canal+ pour un montant global de 89 millions d'euros comparés à 88 millions d'euros en 2013 ; dans le cadre de ses campagnes pour promouvoir ses marques Canal+, Canalsat et Canalplay, le Groupe Canal a réalisé des achats média auprès des principaux médias par l'entremise du Groupe Havas et de ses agences pour 62 millions d'euros en 2014 et 2013 ; des prestations hors média, de production, droits de diffusion et honoraires ont été réalisés par le Groupe Havas et ses filiales pour 9 millions d'euros en 2014 ; le Groupe Havas et ses filiales ont conçu et réalisé des campagnes pour Canal+ pour 13 millions d'euros en 2014. S'agissant de Vivendi, le Groupe Havas et ses filiales ont conçu et réalisé des campagnes pour Vivendi pour 0,6 million d'euros en 2014.

De plus, Havas et Universal Music Group (UMG) ont annoncé la signature d'accords portant sur les thèmes suivants :

- le 29 septembre 2014 : intégration d'annonces publicitaires dans les clips musicaux d'UMG grâce à une technologie vidéo développée par la société Mirriad ;
- le 5 janvier 2015 : partenariat dans le domaine des données consommateurs : « Global Music Data Alliance ».

## **20. INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DE L'EMETTEUR**

### **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 65 à 112 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2013, déposé auprès de l'AMF le 17 avril 2014 sous le numéro D.14-0382 ;

- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 51 à 96 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2012, déposé auprès de l'AMF le 30 avril 2013 sous le numéro D.13-0475.

Les deux documents de référence cités ci-dessus sont disponibles sur les sites Internet de la Société ([www.havas.com](http://www.havas.com)) et de l'AMF ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)).

Les parties non incluses de ces documents sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du présent document de référence.

### **20.2. Informations financières pro forma**

N/A.

## 20.3. États financiers consolidés au 31 décembre 2014

### SOMMAIRE

<b>1. BILAN CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2014</b> .....	<b>75</b>
<b>2. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2014</b> .....	<b>77</b>
<b>3. TABLEAU DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2014</b> .....	<b>79</b>
<b>4. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2014</b> .....	<b>80</b>
<b>5. NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS</b> .....	<b>80</b>
<b>5.1. PRINCIPES COMPTABLES</b> .....	<b>81</b>
5.1.1. Informations relatives au Groupe Havas.....	81
5.1.2. Approbation des comptes.....	81
5.1.3. Déclaration de conformité.....	81
5.1.4. Principes et modalités de consolidation.....	81
<b>5.2. NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS</b> .....	<b>87</b>
5.2.1. Fait marquant.....	87
5.2.2. Périmètre de consolidation.....	87
5.2.3. Ecarts d'acquisition.....	88
5.2.4. Immobilisations incorporelles.....	90
5.2.5. Immobilisations corporelles.....	90
5.2.6. Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.....	91
5.2.7. Intérêts dans des coentreprises.....	91
5.2.8. Intérêts minoritaires significatifs.....	91
5.2.9. Actifs financiers disponibles à la vente.....	91
5.2.10. Autres actifs financiers.....	92
5.2.11. Clients et autres débiteurs.....	92
5.2.12. Trésorerie et équivalents de trésorerie nets.....	93
5.2.13. Actions propres.....	93
5.2.14. Dettes liées aux rachats de minoritaires et compléments de prix.....	93
5.2.15. Dette financière.....	94
5.2.16. Provisions.....	98
5.2.17. Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi.....	99
5.2.18. Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions, et d'actions de performance.....	102
5.2.19. Bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR).....	104
5.2.20. Impôts différés.....	104
5.2.21. Autres créditeurs.....	106
5.2.22. Charges de personnel.....	106
5.2.23. Autres charges et produits d'exploitation.....	106
5.2.24. Autres charges et produits opérationnels.....	106
5.2.25. Secteurs opérationnels.....	107
5.2.26. Résultat financier.....	110
5.2.27. Résultats par action.....	110
5.2.28. Informations relatives aux parties liées.....	111
5.2.29. Obligations contractuelles et engagements hors bilan.....	112
5.2.30. Instruments financiers.....	113
5.2.31. Politiques de gestion des risques financiers.....	114
5.2.32. Risques et litiges.....	116
5.2.33. Périmètre de consolidation au 31 décembre 2014.....	118
5.2.34. Honoraires des Commissaires aux Comptes pris en charge par le Groupe.....	122
5.2.35. Evènements postérieurs à la date de clôture.....	122

## 1. BILAN CONSOLIDE AU 31 DECEMBRE 2014

### ACTIF

(en millions d'euros)	Notes	31.12.2014 Net	31.12.2013 Net	31.12.2012 Net*
<b>Actifs non courants</b>				
Ecart d'acquisition	5.2.3	1 686	1 593	1 603
Immobilisations incorporelles	5.2.4	43	36	37
Immobilisations corporelles	5.2.5	274	255	232
Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	5.2.6	3	7	8
Actifs financiers disponibles à la vente	5.2.9	20	16	12
Impôt différé	5.2.20	168	121	87
Autres actifs financiers non courants	5.2.10	9	12	8
<b>Total actifs non courants</b>		<b>2 203</b>	<b>2 040</b>	<b>1 987</b>
<b>Actifs courants</b>				
Stocks et en-cours		36	36	33
Clients	5.2.11	1 868	1 650	1 607
Actifs d'impôt courant		42	52	31
Autres débiteurs	5.2.11	566	570	534
Autres actifs financiers courants	5.2.10	9	7	13
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.2.12	522	568	533
<b>Total actifs courants</b>		<b>3 043</b>	<b>2 883</b>	<b>2 751</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>5 246</b>	<b>4 923</b>	<b>4 738</b>

\* Données retraitées de l'application rétrospective des normes IFRS 10 et 11.

**PASSIF**

(en millions d'euros)	Notes	31.12.2014 Net	31.12.2013 Net	31.12.2012 Net*
<b>Capitaux propres - part du Groupe</b>		<b>1 447</b>	<b>1 259</b>	<b>1 131</b>
Capital		166	164	154
Primes liées au capital		1 354	1 334	1 254
Options des instruments financiers composés	5.2.15.4	18	18	18
Réserves consolidées		(85)	(178)	(265)
Ecart de conversion		(6)	(79)	(30)
<b>Intérêts minoritaires</b>		<b>13</b>	<b>9</b>	<b>11</b>
<b>Total capitaux propres</b>		<b>1 460</b>	<b>1 268</b>	<b>1 142</b>
<b>Passifs non courants</b>				
Emprunts et dettes financières à long terme	5.2.15	255	138	417
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	5.2.14	95	78	87
Provisions et avantages au personnel à long terme	5.2.16-5.2.17	103	82	72
Impôt différé	5.2.20	80	43	12
Autres passifs non courants		1	1	3
<b>Total passifs non courants</b>		<b>534</b>	<b>342</b>	<b>591</b>
<b>Passifs courants</b>				
Emprunts et dettes financières	5.2.15	211	507	272
Découverts bancaires	5.2.15	14	13	9
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	5.2.14	22	32	13
Provisions	5.2.16	50	38	40
Dettes fournisseurs		1 814	1 534	1 536
Dettes d'impôt		28	21	20
Autres créditeurs	5.2.21	1 109	1 161	1 111
Autres passifs courants		4	7	4
<b>Total passifs courants</b>		<b>3 252</b>	<b>3 313</b>	<b>3 005</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>5 246</b>	<b>4 923</b>	<b>4 738</b>

\* Données retraitées de l'application rétrospective des normes IFRS 10 et 11.

## 2. COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE AU 31 DECEMBRE 2014

(en millions d'euros)	Notes	2014	2013	2012*
<b>Revenu</b>	<b>5.2.25</b>	<b>1 865</b>	<b>1 772</b>	<b>1 792</b>
Charges de personnel	5.2.22	(1 138)	(1 096)	(1 101)
Autres produits et charges d'exploitation	5.2.23	(464)	(433)	(448)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	5.2.25	-	2	1
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>5.2.25</b>	<b>263</b>	<b>245</b>	<b>244</b>
Autres charges opérationnelles	5.2.24-5.2.25	(22)	(23)	(27)
Autres produits opérationnelles	5.2.24-5.2.25	4	4	6
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>245</b>	<b>226</b>	<b>223</b>
Produits de trésorerie		8	9	13
Coût de l'endettement		(31)	(36)	(39)
Autres charges et produits financiers		3	-	(3)
<b>Résultat financier</b>	<b>5.2.26</b>	<b>(20)</b>	<b>(27)</b>	<b>(29)</b>
<b>Résultat des sociétés intégrées</b>		<b>225</b>	<b>199</b>	<b>194</b>
Charges d'impôt	5.2.20	(68)	(56)	(55)
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>		<b>157</b>	<b>143</b>	<b>139</b>
Intérêts minoritaires		(17)	(15)	(13)
<b>RESULTAT NET, PART DU GROUPE</b>		<b>140</b>	<b>128</b>	<b>126</b>
<b>Bénéfice par action (en euro)</b>	<b>5.2.27</b>			
. de base et dilué		0,34	0,32	0,31

\* Données retraitées de l'application rétrospective des normes IFRS 10 et 11.

## ETAT DU RESULTAT GLOBAL AU 31 décembre 2014

(en millions d'euros)	2014	2013	2012 *
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>157</b>	<b>143</b>	<b>139</b>
Pertes et gains actuariels comptabilisés en capitaux propres	(15)	2	(13)
Impôts différés sur les pertes et gains actuariels	4	(2)	4
<b>Total des éléments non recyclables en résultat ultérieurement</b>	<b>(11)</b>	<b>0</b>	<b>(9)</b>
Pertes et gains sur évaluation à la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	(2)	2	1
Gains nets sur les couvertures des flux de trésorerie		3	3
Ecarts de conversion sur opérations à l'étranger (1)	75	(51)	(4)
<b>Total des éléments recyclables en résultat ultérieurement</b>	<b>73</b>	<b>(46)</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISES</b>	<b>219</b>	<b>97</b>	<b>130</b>
Dont part du Groupe	200	84	117
Dont part des intérêts minoritaires	19	13	13

\* Données retraitées de l'application rétrospective des normes IFRS 10 et 11.

(1) En 2014, l'euro faiblit face notamment au dollar US, à la livre sterling et au dollar hong kongais. Les impacts positifs respectifs sur les réserves de conversion, part du Groupe, sont de 54,6 millions d'euros, 14,6 millions d'euros et 5,0 millions d'euros.

En 2013, le renchérissement de l'euro par rapport à la majorité des devises étrangères produisait un effet négatif sur les réserves de conversion, part du Groupe, de – 49,0 millions d'euros dont le dollar US pour – 19,7 millions d'euros, la livre sterling pour – 4,2 millions d'euros, le dollar canadien pour – 2,7 millions d'euros, les devises de l'Asie-Pacifique pour – 4,9 millions d'euros, et les devises de l'Amérique latine pour – 14,8 millions d'euros.

En 2012, la dépréciation du dollar US par rapport à l'euro impactait négativement les réserves de conversion, part du Groupe, à hauteur de – 12,1 millions d'euros, partiellement compensée par le renforcement de la livre sterling par rapport à l'euro pour 7,2 millions d'euros. Par ailleurs, l'effet de la baisse du réal brésilien de – 3,5 millions d'euros était contrebalancé par la hausse de 2,4 millions d'euros et de 2,3 millions d'euros, respectivement, du peso mexicain et du zloty polonais.

### 3. TABLEAU DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AU 31 DECEMBRE 2014

Part du Groupe												
(en millions d'euros)	Nbre d'actions émises (en milliers)	Capital (1)	Primes	Réserves et résultat consolidés	Transactions entre actionnaires (3)	Composante option des instruments composés	Pertes latentes/instruments financiers	Pertes et gains actuariels	Ecarts de conversion	Total	Intérêts minoritaires (4)	Total capitaux propres
<b>Capitaux propres consolidés au</b>												
<b>01.01.2012</b>	<b>431 080</b>	<b>172</b>	<b>1 470</b>	<b>(309)</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>(10)</b>	<b>(14)</b>	<b>(26)</b>	<b>1 302</b>	<b>9</b>	<b>1 311</b>
Distrib. de dividendes (2)	-	-	-	(48)	-	-	-	-	-	(48)	(10)	(58)
Stock-options	5 407	2	17	-	-	-	-	-	-	19	-	19
OPRA (5)	(51 730)	(20)	(233)	(2)	-	-	-	-	-	(255)	-	(255)
OPAS (6)	-	-	-	(13)	-	-	-	-	-	(13)	-	(13)
Produits et charges comptabilisés	-	-	-	126	-	-	4	(9)	(4)	117	13	130
Variation de périmètre	-	-	-	-	9	-	-	-	-	9	(1)	8
<b>Capitaux propres consolidés au</b>												
<b>31.12.2012</b>	<b>384 757</b>	<b>154</b>	<b>1 254</b>	<b>(246)</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>(6)</b>	<b>(23)</b>	<b>(30)</b>	<b>1 131</b>	<b>11</b>	<b>1 142</b>
Distrib. de dividendes (2)	-	-	-	(43)	-	-	-	-	-	(43)	(15)	(58)
Stock-options	24 090	10	80	-	-	-	-	-	-	90	-	90
Produits et charges comptabilisés	-	-	-	128	-	-	5	-	(49)	84	13	97
Variation de périmètre	-	-	-	(5)	(2)	-	-	4	-	(3)	-	(3)
<b>Capitaux propres consolidés au</b>												
<b>31.12.2013</b>	<b>408 847</b>	<b>164</b>	<b>1 334</b>	<b>(166)</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>(1)</b>	<b>(19)</b>	<b>(79)</b>	<b>1 259</b>	<b>9</b>	<b>1 268</b>
Distrib. de dividendes (2)	-	-	-	(45)	-	-	-	-	-	(45)	(9)	(54)
Stock-options, actions de performance	5 843	2	20	3	-	-	-	-	-	25	-	25
Produits et charges comptabilisés	-	-	-	140	-	-	(2)	(11)	73	200	19	219
Variation de périmètre	-	-	-	-	8	-	-	-	-	8	(6)	2
<b>Capitaux propres consolidés au</b>												
<b>31.12.2014</b>	<b>414 690</b>	<b>166</b>	<b>1 354</b>	<b>(68)</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>(3)</b>	<b>(30)</b>	<b>(6)</b>	<b>1 447</b>	<b>13</b>	<b>1 460</b>

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

(2) Le dividende par action Havas SA mis en paiement le 13 juin 2014, le 12 juin 2013 et le 18 mai 2012 était de 0,11 euro. Le dividende par action proposé pour 2015 est de 0,13 euro.

(3) La norme IFRS 3R est appliquée depuis le 1er janvier 2010.

(4) Les données au 1er janvier 2013 sont retraitées de l'application rétrospective des normes IFRS10 et 11.

(5) En mai 2012, Havas SA avait lancé une offre publique de rachat d'actions (OPRA) au prix unitaire de 4,90 euros. Le 19 juin 2012, 51 729 602 actions, soit 12% du capital au 1er janvier 2012, ont été rachetées, puis annulées.

(6) Concomitamment à l'OPRA, Havas SA avait initié une offre publique d'achat simplifiée (OPAS) sur les bons de souscription ou d'achat d'actions (BSAAR) 2006/2013 au prix unitaire de 0,40 euro. 32 663 372 BSAAR ont été apportés à l'offre, puis annulés.

#### 4. TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2014

(en millions d'euros)	Notes	2014	2013	2012*
<b>Opérations liées à l'activité</b>				
Résultat net :				
Part du groupe		140	128	126
Intérêts minoritaires		17	15	13
<b>Opération sans incidence sur la trésorerie</b>				
Amortissements et provisions		63	54	39
Impôts différés		(10)	(5)	9
Plus ou moins-values de cession		(3)	2	4
Intérêts courus		(3)	2	(1)
Autres opérations		3	1	(2)
<b>Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net</b>		<b>207</b>	<b>197</b>	<b>188</b>
Coût de l'endettement financier net (hors intérêts courus)		25	22	23
<b>Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net</b>		<b>232</b>	<b>219</b>	<b>211</b>
Incidence de la variation des clients		(149)	(121)	(77)
Incidence de la variation des fournisseurs		205	53	74
Incidence de la variation des avances et acomptes reçus		(4)	13	(11)
Incidence de la variation des autres débiteurs et créditeurs		(61)	17	(8)
<b>Flux nets d'activité</b>		<b>223</b>	<b>181</b>	<b>189</b>
<b>Opérations d'investissement</b>				
<b>Acquisitions d'immobilisations</b>				
Immobilisations incorporelles et corporelles	5.2.4-5.2.5	(52)	(69)	(49)
Titres de participation		(34)	(15)	(29)
Prêts et avances consentis		(6)	(5)	(2)
<b>Cessions et réductions d'immobilisations</b>				
Incorporelles et corporelles		2	3	7
Titres de participation		13	1	7
Remboursements des prêts et avances			3	4
<b>Flux nets d'investissement</b>		<b>(77)</b>	<b>(82)</b>	<b>(62)</b>
<b>Opérations de financement</b>				
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	3	(45)	(43)	(48)
Dividendes versés aux minoritaires	3	(10)	(15)	(11)
Variation des fonds propres	3	37	74	(249)
Emissions d'emprunts obligataires			99	
Remboursements d'emprunts obligataires	5.2.15.2-5.2.15.3	(383)	(123)	(90)
Emissions d'emprunts		222	26	56
Remboursements d'emprunts		(16)	(42)	(3)
Rachats d'intérêts minoritaires ne donnant pas le contrôle	5.2.14.2	(1)	(5)	(10)
Intérêts financiers net versés		(25)	(22)	(23)
<b>Flux nets de financement</b>		<b>(221)</b>	<b>(51)</b>	<b>(378)</b>
Incidence des variations de cours de change		28	(17)	(2)
<b>Variation de trésorerie</b>		<b>(47)</b>	<b>31</b>	<b>(253)</b>
<b>TRESORERIE NETTE A L'OUVERTURE</b>	5.2.12	<b>555</b>	<b>524</b>	<b>777</b>
<b>TRESORERIE NETTE A LA CLOTURE</b>	5.2.12	<b>508</b>	<b>555</b>	<b>524</b>
Impôt payé sur la période	(53)		(65)	(46)

\* Données retraitées de l'application rétrospective des normes IFRS 10 et 11.

#### 5. NOTES AUX ETATS FINANCIERS CONSOLIDES

## 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 2014 ont été établis sous la responsabilité du Conseil d'Administration qui les a arrêtés par une délibération en date du 19 mars 2015.

Ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires qui aura lieu le 4 juin 2015. 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 2014 sont établis conformément au référentiel IFRS en vigueur au 31 décembre 2014 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/finance/accounting/ias/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/finance/accounting/ias/index_fr.htm)

Les données relatives aux exercices 2013 et 2012, présentées à titre comparatif, ont été établies selon les mêmes principes et règles comptables.

### 5.1.4. Principes et modalités de consolidation

#### 5.1.4.1. Nouvelles normes et interprétations d'application obligatoire en 2014

Les textes suivants sont d'application obligatoire au 1er janvier 2014 :

- IFRS 10 "Etats financiers consolidés",
- IFRS 11 "Partenariats",
- IFRS 12 "Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités",
- Amendements à IAS 27 "Etats financiers individuels",
- Amendements à IAS 28 "Participations dans des entreprises associées et des co-entreprises",
- Amendement à IAS 32 "Compensation d'actifs financiers et de passifs financiers",
- Amendement à IAS 36 "Informations à fournir – Valeur recouvrable des actifs non financiers", et
- Amendement à IAS 39 "Novation des dérivés et maintien de la comptabilisation de couverture".

Les cinq premiers textes ont été appliqués par anticipation au 1<sup>er</sup> janvier 2013 de manière rétrospective. Les données comparatives 2012 ont été retraitées en conséquence.

Les autres dispositions ne produisent pas d'effet sur les comptes consolidés du Groupe.

#### 5.1.4.2. Nouvelle norme non encore adoptée par l'Union Européenne

Dans le cadre d'un travail commun avec le normalisateur américain FASB, l'IASB a publié le 28 mai 2014 la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients ». La date d'application de cette norme est initialement prévue à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017. Néanmoins, cette date pourrait être reportée à 2018.

Les effets de cette nouvelle norme sur les comptes du Groupe Havas sont en cours d'analyse.

#### 5.1.4.3. Interprétation et amendements applicables en 2015

- IFRIC 21 "Droits ou taxes",

- Amendements à IAS 19 "Contribution des membres du personnel",
  - Améliorations annuelles (cycle 2010-2012),
  - Améliorations annuelles (cycle 2011-2013).
- Le Groupe Havas n'a pas appliqué par anticipation les textes ci-dessus. Leurs incidences éventuelles sur les comptes consolidés sont en cours d'analyse.

#### 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 Groupe contrôle une entité lorsqu'il détient cumulativement le pouvoir sur cette entité, est exposé ou a droit aux rendements variables de cette entité, et a la capacité d'agir sur ces rendements, c'est-à-dire qu'il existe un lien entre les rendements et le pouvoir. Le pouvoir est établi lorsque le Groupe a des droits effectifs lui conférant la capacité de diriger les activités pertinentes de cette entité.

Le pouvoir est généralement présumé exister si le Groupe détient plus de la moitié des droits de vote de l'entreprise. Lors de l'appréciation du pourcentage de droits de vote, le Groupe prend 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.

Au 1er janvier 2013, le Groupe a choisi d'anticiper l'application des normes IFRS 10, 11 et 12. De ce fait, il n'y a plus d'entité consolidée selon la méthode de l'intégration proportionnelle. Les comptes 2011 et 2012 ont été retraités en conséquence afin d'assurer leur comparabilité.

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. A 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 « Ecarts de conversion » jusqu'à la date de cession de la participation.

#### 5.1.4.8. Elimination 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 1er 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 « Ecarts d'acquisition ».

Les ajustements de valeur des actifs acquis et passifs repris pendant la période d'évaluation de 12 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 « Ecarts 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 relation 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 1er 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 « Ecarts d'acquisition ».

Quant aux engagements conclus à compter du 1er 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.

A titre d'illustration, les durées d'amortissement généralement retenues sont les suivantes :

Immobilisations	Durées d'amortissement
<b>Incorporelles :</b>	
- Logiciels	1 à 5 ans
<b>Corporelles :</b>	
- Constructions	15 à 33 ans
- Façades et toiture	16 ans
- Agencements intérieurs	7 à 15 ans
- Installations générales et techniques, matériel et outillage	3 à 13 ans
- Autres	
o matériel informatique,	3 à 5 ans
o mobilier,	7 à 10 ans
o agencements.	9 à 10 ans

#### 5.1.4.14. Pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles

Les écarts d'acquisition sont affectés à chacune des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou chacun des groupes d'UGT susceptibles de bénéficier des synergies liées aux regroupements d'entreprises. Une UGT est représentée par un groupe d'agences ayant le même management et présentant ensemble à leurs clients des offres globales de services qui intègrent l'ensemble des métiers de la communication exercés par le Groupe.

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

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

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

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

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

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

Lorsque des événements indiquent un risque de perte de valeur sur les autres immobilisations incorporelles et corporelles, celles-ci font l'objet d'une analyse afin de déterminer si leur valeur nette comptable est supérieure à leur valeur recouvrable. Si tel est le cas, leur valeur comptable est ajustée à leur valeur recouvrable par voie de dépréciation.

#### 5.1.4.15. Actifs financiers autres

##### Actifs financiers disponibles à la vente

Ce poste inclut principalement les titres de sociétés sans activité, les titres de participation de sociétés dans lesquelles le Groupe n'exerce ni contrôle, ni influence notable. Ces actifs sont évalués à leur juste valeur. Les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres au titre des « Pertes et gains latents sur instruments financiers », et ce, jusqu'à leur date de cession où elles seront constatées en résultat. Lorsqu'il s'agit de titres non monétaires libellés en devise, la composante change est également comptabilisée dans le même compte de capitaux propres.

La juste valeur des titres cotés est déterminée sur la base du cours de Bourse, et celle des titres non cotés selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés au taux de marché d'actifs similaires établis sur la base des informations disponibles.

##### Dépréciation des actifs financiers disponibles à la vente

S'il existe une indication objective de dépréciation résultant d'un ou de plusieurs événements générateurs de pertes intervenus après la comptabilisation initiale d'un actif ou groupe d'actifs financiers, et que ces événements générateurs de pertes ont un impact sur les flux de trésorerie futurs estimés de l'actif financier ou du groupe d'actifs financiers, une perte de valeur est comptabilisée en résultat financier. Toute réappréciation ultérieure de la valeur de cet actif ou groupe d'actifs sera comptabilisée en capitaux propres.

##### Autres actifs financiers

Ce poste comprend principalement des prêts à des sociétés non contrôlées et au personnel, des dépôts de garantie versés, ainsi que des créances liées à des cessions de titres de participation. Ces actifs sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Ils font l'objet d'une provision pour dépréciation dès lors qu'il est probable que leur valeur comptable ne sera pas recouvrée.

## Instruments dérivés

Selon les principes comptables en vigueur, les pertes et gains relatifs aux instruments destinés à la couverture d'actifs et de passifs sont enregistrés en compte de résultat dès lors qu'il s'agit d'une couverture de juste valeur est, 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. Les dérivés font l'objet d'une valorisation de niveau 2.

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 12 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 reversement. 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 12 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 Etats. 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 Etats-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.

Par ailleurs, en application de la norme IAS 19 révisée (IAS 19R) à compter du 1er janvier 2013, le taux d'actualisation de la dette actuarielle est également retenu pour déterminer les produits financiers des placements.

Le Groupe reconnaît dans son bilan la totalité des écarts actuariels constatés à chaque clôture.

#### **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 1er 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 1er janvier 2010, celles-ci sont portées aux capitaux propres.

#### 5.1.4.27. Comptabilisation des compléments de prix d'acquisition de titres

Lors de l'acquisition de sociétés, des contrats prévoyant un complément de prix sont généralement mis en place (*earn-out*). Ceux-ci sont comptabilisés en complément du prix d'acquisition des titres avec pour contrepartie une dette financière, dès lors que les versements sont probables et que les montants peuvent être mesurés de façon fiable.

L'estimation de ces engagements est revue et éventuellement ajustée à chaque clôture, sur la base de la formule prévue au contrat, formule qui est appliquée aux dernières données disponibles.

Pour les acquisitions antérieures au 1er 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 1er janvier 2010, les ajustements découlant des faits et circonstances qui prévalaient à la date d'acquisition pendant la période d'évaluation de 12 mois sont comptabilisés en « Ecarts d'acquisitions » de manière rétrospective. Dans le cas contraire, ils sont constatés au compte de résultat en « Autres charges opérationnelles » ou « Autres produits opérationnels ».

#### 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 »).

A 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.

Lors de l'émission en 2008 d'obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables, les banques ayant souscrit aux obligations avaient 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 était toutefois différente de la valorisation de l'option telle que calculée conformément à IFRS 2. L'écart entre ces deux valeurs représentait une charge de personnel qui était étalée sur la période d'acquisition des droits, soit environ quatre ans.

Enfin, dans le cadre de l'attribution d'un plan d'actions de performance, la juste valeur des actions octroyées est déterminée à la date d'attribution sur la base d'un cours de Bourse, diminué du montant actualisé des dividendes non versés pendant la période d'acquisition des droits. Cette juste valeur est étalée linéairement en Charges de personnel sur la durée d'acquisition des droits.

#### 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.

Les honoraires sont enregistrés en revenu en fonction de la nature du contrat : les honoraires ponctuels, ou au projet, sont enregistrés lorsque la prestation a été effectuée, les honoraires fixes sont le plus souvent enregistrés sur une base linéaire reflétant la durée prévue de la prestation et les honoraires calculés au temps passé sont reconnus en fonction des travaux effectués.

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-R03 du 2 juillet 2009 du CNC, les produits ou charges inhabituels, anormaux, peu fréquents, de montants individuels significatifs, sont présentés en « Autres charges et autres produits opérationnels » afin de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante du Groupe. Ces lignes intègrent notamment les plus et moins-values sur cessions d'actifs immobilisés, les dépréciations d'écarts d'acquisition, les mises à jour des compléments de prix d'acquisition, les coûts de restructuration non récurrents et significatifs ainsi que tout autre élément répondant aux critères ci-dessus.

De plus, par application de la norme IFRS 3R pour les regroupements d'entreprises réalisés à compter du 1er janvier 2010 pour le Groupe Havas, les effets de révision des compléments de prix sur les acquisitions, et les frais d'acquisition sont également comptabilisés en « Autres charges et produits opérationnels ».

#### 5.1.4.33. Autres charges et produits financiers

Cette ligne intègre principalement les plus et moins-values et dépréciations sur titres non consolidés, les pertes et gains de change, les plus ou moins-values sur rachat d'obligations, les pertes ou profits sur actifs financiers de transaction.

#### 5.1.4.34. Secteurs opérationnels

Toutes les activités du Groupe présentent les mêmes caractéristiques. Elles sont complémentaires et fonctionnent selon le même modèle économique. L'organisation opérationnelle du Groupe s'oriente depuis plusieurs années vers une offre globale à chaque client du Groupe, offre comprenant notamment les activités de publicité traditionnelle, les médias et le digital.

Le reporting interne présente ainsi une analyse par zone géographique intégrant les différentes activités, et permettant une comparabilité dans le temps. Le périmètre opérationnel de ces activités est adapté en fonction des évolutions managériales et des synergies attendues. Le principal décideur opérationnel est le Directeur Général du Groupe Havas.

#### 5.1.4.35. Modalités de calcul des résultats par action

Le résultat par action de base est calculé en retenant au dénominateur le nombre moyen d'actions pondéré selon la date de création des actions dans l'exercice, déduction faite des actions propres.

Le résultat par action dilué est calculé selon la méthode du rachat d'actions (*Treasury stock method*). Les options, bons de souscription et/ou bons d'acquisition d'actions et leurs équivalents, et les emprunts convertibles sont pris en compte comme suit :

- au numérateur, le résultat est corrigé des intérêts financiers relatifs aux obligations convertibles ;
- au dénominateur, le nombre d'actions potentielles est rajouté au nombre d'actions de base.

Les instruments de capitaux propres donnant accès au capital ne sont retenus dans le calcul du résultat dilué par action que s'ils ont un effet dilutif sur le résultat de base par action.

Afin d'assurer la comparabilité des résultats par action présentés, les nombres moyens pondérés d'actions en circulation de l'exercice et des exercices antérieurs sont ajustés en cas d'augmentation de capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription.

## 5.2. Notes aux états financiers

### 5.2.1. Fait marquant

Le Groupe Bolloré a déposé le 17 octobre 2014 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) un projet d'offre publique d'échange (OPE) visant les titres Havas. Cette opération amicale s'est inscrite dans la continuité de l'investissement à long terme de Bolloré dans Havas, engagé depuis plus de dix ans. Son objet était de renforcer la participation de Bolloré dans Havas, qui s'établissait à cette date à 36,2 %, en visant une majorité significative du capital tout en maintenant la société Havas cotée, avec un niveau de flottant suffisant pour assurer la liquidité du titre.

La parité proposée après division du nominal était de neuf actions Bolloré portant jouissance courante pour cinq actions Havas apportées à l'OPE. La parité offerte pour les actions Havas faisait ressortir une prime implicite de 19,5 % sur la base des derniers cours de Havas et de Bolloré avant suspension au 17 octobre 2014. L'offre visait également les BSAAR à raison de 31 actions Bolloré portant jouissance courante, après division du nominal, pour 37 BSAAR Havas apportés à l'OPE. Le succès de l'OPE était conditionné à l'obtention du seuil de 50 % du capital de Havas, conformément à la réglementation en vigueur.

Le Conseil d'Administration de Havas a recommandé le 17 novembre 2014 à ses actionnaires d'apporter leurs titres à l'OPE. L'AMF a indiqué que l'OPE lancée par le Groupe Bolloré était ouverte du 1<sup>er</sup> décembre 2014 au 9 janvier 2015. A l'issue de la réouverture de l'offre du 2 février 2015 au 20 février 2015, le Groupe Bolloré détenait 82,51 % du capital de Havas SA.

### 5.2.2. Périmètre de consolidation

Le périmètre de consolidation du Groupe Havas a évolué au cours des exercices 2012, 2013 et 2014 comme suit:

	2014	2013	2012
<b>Nombre de sociétés au 01.01</b>	<b>404</b>	<b>388</b>	<b>374</b>
Acquisitions (1)	7	8	10
Cessions	(1)	(1)	(1)
Autres opérations (fusions, filialisations, etc.)	8	9	5
<b>NOMBRE DE SOCIETES AU 31.12</b>	<b>418</b>	<b>404</b>	<b>388</b>

(1) Cf. note 5.2.3, renvoi (1).

### 5.2.3. Ecarts d'acquisition

Le tableau ci-dessous récapitule les mouvements au cours des exercices 2012, 2013 et 2014 :

(en millions d'euros)	2014	2013	2012
<b>Valeurs au 01.01</b>	<b>1 593</b>	<b>1 603</b>	<b>1 559</b>
Acquisitions de sociétés (1)	35	30	58
Ajustements sur engagements de rachats d'intérêts minoritaires (2)	(3)		(4)
Ajustements d'écarts d'acquisition provisoires	1	4	1
Reclassements (3)	(16)		
Variation de périmètre (4)	(5)		(3)
Dépréciation de la période			(3)
Ecarts de conversion (5)	81	(44)	(5)
<b>VALEURS AU 31.12</b>	<b>1 686</b>	<b>1 593</b>	<b>1 603</b>

(1) En 2014, Havas a acquis 70 % de Revenue Frontier, une agence de "Direct Response" basée à Santa Monica en Californie, spécialisée dans la distribution agrégée et la distribution de contenu; 51 % de Work Club, acteur majeur dans le marketing digital, mobile et social basée à Londres; 60 % de Bizkit Wisely AB, une agence média digitale en Suède; 60 % de GT Media, la première agence média indépendante en Irlande et 52,79 % de Ministère, une agence française spécialisée dans le numérique. Par ailleurs, Havas a créé BETC Sao Paulo au Brésil, start-up contrôlée à 70 %. Compte tenu des engagements de rachat d'intérêts minoritaires, l'ensemble des écarts d'acquisition est provisoirement estimé à 35,4 millions d'euros au 31 décembre 2014.

En 2013, Havas avait pris le contrôle à 100 % d'Elisa Interactive SL en Espagne, Elisa Interactive Ltd au Royaume-Uni, et Rooster LLC aux Etats-Unis, et à 51 % de Mediamax en Turquie (Medya-Maks Maksimum Reklam Iletisim Film Prodüksiyon Pazarlama Yayıncılık Hizmetleri ve Ticaret A.S.) avec un engagement de rachat des intérêts minoritaires. Par ailleurs, l'agence StarBrand AG, start-up à 100 %, était consolidée pour la première fois au premier semestre 2013.

Havas avait également acquis 50 % d'Eurirefin BV qui détient 99,90 % de S&E OOO en Russie, 60 % de Boondoggle BV au Pays-Bas, et 99,24 % de MFG R&D en France.

Compte tenu des engagements de rachat d'intérêts minoritaires, l'ensemble des écarts d'acquisition ci-dessus était provisoirement estimé à 29,7 millions d'euros au 31 décembre 2013.

En 2012, Havas avait acquis 51 % de Mobext aux Philippines, 70 % d'Ignition Holdings et 54 % de Victor and Spoils aux Etats-Unis, 60 % de Boondoggle en Belgique, 51 % de Medixis Switzerland AG en Suisse, 51 % de Save Ferris Production en France, 60 % de Creative Lynx Group Ltd au Royaume-Uni, et 60 % de MPG Czech Republic SRO.

Compte tenu des engagements de rachat d'intérêts minoritaires liés à ces acquisitions, l'ensemble des écarts d'acquisition relatifs à ces entités était provisoirement estimé à 58,2 millions d'euros au 31 décembre 2012.

(2) Engagements conclus avant le 1<sup>er</sup> janvier 2010.

(3) En 2014, un fonds de commerce de 16,1 millions a été reclassé en « Immobilisations incorporelles ».

(4) En 2014, Havas a cédé une activité aux Etats-Unis. En 2012, Havas avait vendu l'agence H2O Productions en France et une petite activité d'affichage aux Etats-Unis.

(5) En 2014, l'euro faiblit face notamment au dollar US, à la livre sterling, au dollar hong kongais et au dollar australien. Les écarts de conversion respectifs sont de 58,7 millions d'euros, 13,5 millions d'euros, 4,5 millions d'euros et 1,8 million d'euros.

En 2013, le renchérissement de l'euro par rapport à la majorité des devises étrangères a produit un effet négatif de -44,4 millions d'euros sur les écarts d'acquisition dont le dollar US pour -18,9 millions d'euros, la livre sterling pour -3,8 millions d'euros, le dollar canadien pour -2,3 millions d'euros, les devises de l'Asie-Pacifique pour -12,5 millions d'euros et les devises de l'Amérique Latine pour -5,6 millions d'euros.

En 2012, la dépréciation du dollar US par rapport à l'euro impactait négativement les écarts d'acquisition à hauteur de -8,6 millions d'euros, partiellement compensée par le renforcement de la livre sterling par rapport à l'euro pour 3,9 millions d'euros. Par ailleurs, l'effet de la baisse du réal brésilien de -2,9 millions d'euros était contrebalancé par la hausse de 1,0 million d'euros et 1,3 million d'euros, respectivement, du peso mexicain et du zloty polonais.

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. L'organisation des groupes d'UGT est structurée conformément au reporting par zone géographique. La valeur d'utilité est retenue comme valeur recouvrable des UGT.

La valeur d'utilité déterminée selon la méthode des « Discounted Cash Flows », est basée sur des prévisions de flux de trésorerie attendus sur une période de cinq ans. Le flux de la première année repose sur le budget approuvé par la Direction. Les flux des années suivantes résultent de l'application d'un taux de croissance à ce budget allant généralement de 0 % à 5 % selon les perspectives de croissance de l'UGT. Les budgets utilisés sont prudents. Le taux de croissance retenu reflète les meilleures estimations de la Direction, tout en étant conforme aux prévisions de marché. Le taux de croissance terminale correspond au taux d'inflation. Les flux de trésorerie futurs sont actualisés par application d'un taux basé sur le coût moyen pondéré du capital du secteur (WACC).

En 2014, le WACC est constitué d'un bêta d'activité de 1,05, d'une prime de risque moyenne du marché des actions selon le pays d'implantation (soit 4,5 % pour la France), d'un taux sans risque de 3,5 %, et d'un levier financier de 20 %.

Sur l'avis d'un expert indépendant, un WACC différencié par période est utilisé dès lors que l'économie d'un pays se trouve temporairement dans une situation exceptionnellement délicate (Espagne, Portugal, Italie, Grèce, etc.), mais qui devrait se normaliser à plus ou moins long terme.

Le WACC s'établit donc entre 7,8% et 12,0% selon la zone d'implantation de l'UGT pour 2014, comparé à une fourchette de 8,1% à 15,1% pour 2013, et de 8,1% à 18,1% pour 2012.

Les tests de dépréciation d'écarts d'acquisition réalisés en 2014 ont conduit à constater une charge de 0,9 million d'euros sur une participation en Russie qui est consolidée par mise en équivalence. Aucune dépréciation n'a été constatée sur 2013, contre 2,8 millions d'euros sur 2012.

En considérant toutes les autres hypothèses de calcul égales par ailleurs, une dégradation des WACC ci-dessus de 50 points de base n'aurait pas d'incidence.

Enfin, une dégradation du taux de croissance à l'infini de 50 points de base serait également sans effet sur les comptes.

Il en est de même pour une baisse raisonnablement envisageable du taux d'EBIT (*Earnings Before Interest and Taxes*) de 150 points de base.

Les trois UGT significatives sont détaillées comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2014	%	31.12.2013	%	31.12.2012	%
<b>TOTAL BILAN</b>	<b>1 686</b>		<b>1 593</b>		<b>1 603</b>	
dont :						
Espagne (1)	611	36%	597	37%	524	33%
USA	491	29%	429	27%	409	26%
France	159	9%	161	10%	153	10%

(1) UGT comprenant des entités sous le même management.

Le taux de croissance sur la période observée est de 2 % pour ces UGT appliqué aux données budgétaires 2015 validées par la Direction.

Le WACC appliqué est, respectivement, de 8,3 %, 7,8 % et 7,8 %.

Comme indiqué précédemment, les tests de sensibilité sur le WACC, le taux d'Ebit et le taux de croissance à l'infini réalisés sur ces UGT n'indiquent pas de dépréciation potentielle.

## 5.2.4. Immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Logiciels, brevets, marques et droits similaires	Autres immobilisations incorporelles	Total
<b>Valeurs brutes au 31.12.2012</b>	<b>92</b>	<b>17</b>	<b>109</b>
Acquisitions	6	5	11
Cessions, diminutions	(12)	(1)	(13)
Variation de périmètre	1	1	2
Ecarts de conversion	(1)	(1)	(2)
<b>Valeurs brutes au 31.12.2013</b>	<b>86</b>	<b>21</b>	<b>107</b>
Acquisitions	6	3	9
Cessions, diminutions	(8)	(3)	(11)
Reclassements (1)	16		16
Ecarts de conversion	3	1	4
<b>Valeurs brutes au 31.12.2014</b>	<b>103</b>	<b>22</b>	<b>125</b>
<b>Amortissements / dépréciations cumulés au 31.12.2012</b>	<b>(58)</b>	<b>(14)</b>	<b>(72)</b>
Dotations aux amortissements et dépréciations	(9)	(2)	(11)
Cessions, diminutions	10	1	11
Variation de périmètre	(1)		(1)
Ecarts de conversion	1	1	2
<b>Amortissements / dépréciations cumulés au 31.12.2013</b>	<b>(57)</b>	<b>(14)</b>	<b>(71)</b>
Dotations aux amortissements et dépréciations	(11)	(6)	(17)
Cessions, diminutions	7	2	9
Variation de périmètre			0
Ecarts de conversion	(2)	(1)	(3)
<b>Amortissements / dépréciations cumulés au 31.12.2014</b>	<b>(63)</b>	<b>(19)</b>	<b>(82)</b>
<b>VALEURS NETTES AU 31.12.2014</b>	<b>40</b>	<b>3</b>	<b>43</b>

(1) En 2014, un fonds de commerce de 16,1 millions d'euros a été reclassé du poste "Ecarts d'acquisition".

## 5.2.5. Immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Terrains, constructions	Inst. Tech., mat. & outil.	Autres (1)	Total
<b>Valeurs brutes au 31.12.2012</b>	<b>117</b>	<b>88</b>	<b>248</b>	<b>453</b>
Acquisitions		4	54	58
Cessions, diminutions	(2)	(7)	(29)	(38)
Variation de périmètre	(6)	(2)	8	0
Ecarts de conversion		(2)	(10)	(12)
<b>Valeurs brutes au 31.12.2013</b>	<b>109</b>	<b>81</b>	<b>271</b>	<b>461</b>
Acquisitions		4	37	41
Cessions, diminutions		(13)	(50)	(63)
Variation de périmètre			3	3
Ecarts de conversion		2	17	19
<b>Valeurs brutes au 31.12.2014</b>	<b>109</b>	<b>74</b>	<b>278</b>	<b>461</b>
<b>Amortissements cumulés au 31.12.2012</b>	<b>(12)</b>	<b>(45)</b>	<b>(164)</b>	<b>(221)</b>
Dotations aux amortissements	(1)	(5)	(23)	(29)
Cessions, diminutions		9	27	36
Variation de périmètre	7		(7)	0
Ecarts de conversion		2	6	8
<b>Amortissements cumulés au 31.12.2013</b>	<b>(6)</b>	<b>(39)</b>	<b>(161)</b>	<b>(206)</b>
Dotations aux amortissements	(1)	(6)	(24)	(31)
Cessions, diminutions		13	49	62
Variation de périmètre			(2)	(2)
Ecarts de conversion		(1)	(9)	(10)
<b>Amortissements cumulés au 31.12.2014</b>	<b>(7)</b>	<b>(33)</b>	<b>(147)</b>	<b>(187)</b>
<b>VALEURS NETTES AU 31.12.2014</b>	<b>102</b>	<b>41</b>	<b>131</b>	<b>274</b>

(1) Au 31 décembre 2014, les autres immobilisations comprennent notamment des agencements pour locaux pour 95,8 millions d'euros et du matériel informatique pour 17,7 millions d'euros, en valeur nette. Ils représentaient, respectivement, 78,9 millions d'euros et 16,2 millions d'euros au 31 décembre 2013 et, 55,5 millions d'euros et 12,9 millions d'euros au 31 décembre 2012.

L'augmentation des agencements pour locaux en 2013 et 2014 correspond principalement aux travaux effectués à l'occasion du déménagement des filiales américaines dans de nouveaux locaux à New York.

### 5.2.6. Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence

Selon les principes comptables, Havas exerce une influence notable sur dix 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 3,0 millions d'euros au 31 décembre 2014, 6,6 millions d'euros au 31 décembre 2013, et 8,3 millions d'euros au 31 décembre 2012. Au 31 décembre 2014, les titres mis en équivalence sont constitués principalement d'une agence britannique pour 2,5 millions d'euros et d'une agence américaine pour 0,6 million d'euros.

La diminution de ce poste entre 2013 et 2014 résulte principalement de la cession d'une activité aux Etats-Unis pour 2,8 millions d'euros et de la dépréciation d'un écart d'acquisition d'une agence en Russie pour 0,9 million d'euros. La diminution entre 2012 et 2013 s'expliquait par l'ajustement d'un écart d'acquisition faisant suite à l'annulation de la comptabilisation d'un engagement de rachat des intérêts supplémentaires d'une agence philippine.

### 5.2.7. Intérêts dans des coentreprises

Le Groupe Havas a décidé d'appliquer par anticipation au 1er janvier 2013 les nouvelles normes IFRS 10 "Etats financiers consolidés" et 11 "Partenariats". La méthode de consolidation par intégration proportionnelle n'étant pas reprise dans la norme IFRS 11, les entités antérieurement consolidées par cette méthode en 2012, conformément à la norme IAS 31 "Participations dans des co-entreprises" alors en vigueur, ont fait l'objet d'une revue de contrôle du Groupe Havas conformément aux nouvelles normes.

Compte tenu de sa capacité à diriger les activités pertinentes de ces entités, de son exposition et droit aux rendements variables ainsi que de son implication dans le management, le Groupe Havas estimait contrôler ces entités conformément à IFRS 10. Ainsi, celles-ci sont consolidées par intégration globale dès 2013.

L'application de ces nouvelles normes étant rétrospective, les comptes comparatifs au titre de l'exercice 2012 ont été retraités en conséquence. Au regard des comptes consolidés du Groupe Havas, les retraitements n'étaient pas significatifs, soit un total d'actif additionnel de 22 millions d'euros, représentant 0,5 % du total de l'actif antérieurement publié. Les intérêts minoritaires dans les capitaux propres étaient majorés de 6 millions d'euros.

### 5.2.8. Intérêts minoritaires significatifs

Entités	Intérêts minoritaires en pourcentage			Résultat net, part des minoritaires (en millions d'euros)			Capitaux propres, part des minoritaires (en millions d'euros)		
	2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014	2013	2012
Sous-groupe Havas Worldwide Middle-East FZ-LLC	50%	50%	50%	3	3	3	8	4	4
Arena Media Communication Espana SA	20%	20%	20%	2	1	1			
Arena Media Ltd	20%	20%	20%	2		1			
Creative Lynx Ltd	40%	40%	40%	1	1	1			
Havas Media Turkey Medya Planlama ve Satinalma Hizmetleri A.S.	49%	49%	0%	1	1		1	1	
Autres (inférieurs à 1 million d'euros)	0%	0%	0%	8	9	7	4	4	7
<b>TOTAL INTERETS MINORITAIRES</b>				<b>17</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>11</b>

L'essentiel des intérêts minoritaires font l'objet d'un engagement de rachat par le Groupe Havas (cf notes 5.1.4.26 et 5.2.14).

### 5.2.9. Actifs financiers disponibles à la vente

Ce poste regroupe des titres de participations dans des sociétés non consolidées du fait de l'absence de contrôle ou d'influence notable par le Groupe, et des titres déconsolidés de sociétés sans activité, pour un montant total de 19,8 millions d'euros au 31 décembre 2014, et dont 3,4 millions d'euros représentent la valeur boursière d'un titre coté à la Bourse de Londres. L'effet de revalorisation de ce titre coté s'élève en 2014 à -0,7 million d'euros net d'impôt différé et est porté au débit des capitaux propres.

## 5.2.10. Autres actifs financiers

(en millions d'euros)	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
<b>Actifs financiers non courants</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>8</b>
Prêts, dépôt de garantie	2	3	3
Créances sur cessions d'actifs	1	4	1
Divers	6	5	4
<b>Actifs financiers courants</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>13</b>
Prêts, dépôt de garantie	2	2	2
Créances sur cessions d'actifs	2	0	6
Divers	5	5	5
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>21</b>

### Ventilation par échéance des actifs financiers non courants au 31 décembre 2014

(en millions d'euros)	Total	2016	2017	2018	2019	Après 2019
<b>Actifs financiers non courants</b>						
Prêts, dépôt de garantie	2	1	0	0	0	1
Créances sur cessions d'actifs	1	1	0	0	0	0
Divers	6	1	0	0	0	5
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>

## 5.2.11. 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)	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
<b>Clients</b>			
Brut	1 886	1 663	1 621
Dépréciation	(18)	(13)	(14)
<b>NET</b>	<b>1 868</b>	<b>1 650</b>	<b>1 607</b>
<b>Autres débiteurs</b>			
Avances et acomptes versés sur commandes	21	15	18
Avoirs à recevoir	68	66	66
Autres créances	444	469	429
Charges constatées d'avance	40	25	22
<b>Brut</b>	<b>573</b>	<b>575</b>	<b>535</b>
Dépréciation	(7)	(5)	(1)
<b>NET</b>	<b>566</b>	<b>570</b>	<b>534</b>

### 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
2012	(19)	(3)	5	2	1	(14)
2013	(14)	(3)	2	1	1	(13)
<b>2014</b>	<b>(13)</b>	<b>(7)</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>(18)</b>

## Ventilation par antériorité des créances échues mais non dépréciées

(en millions d'euros)	Echues et non dépréciées							
	Total	Non échues et non dépréciées	< 30 jours	30-60 jours	61-90 jours	91-180 jours	181-365 jours	> 365 jours
<b>Clients</b>								
2012	1 607	1 168	247	69	46	56	10	11
2013	1 650	1 268	203	67	35	50	10	17
2014	1 868	1 483	219	62	36	52	8	8
<b>Autres créances (1)</b>								
2012	428	344	43	11	6	7	9	8
2013	464	361	44	20	12	10	7	10
2014	437	338	59	14	7	10	1	8

(1) Le montant total de créances échues depuis plus de 365 jours s'élève à 7,7 millions d'euros, 10,0 millions d'euros et 7,8 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2014, 2013, et 2012. Il s'agit notamment des créances mandat pour 6,8 millions d'euros en 2014, 6,5 millions d'euros en 2013 et 7,7 millions d'euros en 2012, ne présentant pas de risque dans la mesure où elles ont une contrepartie en « autres créanciers » vis-à-vis des mêmes tiers.

Une analyse détaillée a été menée sur ces postes de créances afin de s'assurer qu'il n'y a pas de risque de non recouvrement.

### 5.2.12. Trésorerie et équivalents de trésorerie nets

La situation de la trésorerie nette se présente comme suit:

(en millions d'euros)	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Disponibilités	515	562	527
Placements monétaires sans risque	7	6	6
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>522</b>	<b>568</b>	<b>533</b>
Découverts bancaires	(14)	(13)	(9)
<b>TRESORERIE ET EQUIVALENTS DE TRESORERIE NETS</b>	<b>508</b>	<b>555</b>	<b>524</b>

Les disponibilités sont essentiellement constituées de dépôts à vue et de comptes à terme auprès d'établissements de crédit de premier plan.

Les dépôts à terme dont la durée initiale est supérieure à 3 mois sont assortis d'une option de sortie à tout moment sans risque de perte en capital, sans pénalité en cas de sortie au terme d'un trimestre. En cas de sortie anticipée, le taux de rendement obtenu serait identique à celui du trimestre précédent.

Au 31 décembre 2014, les placements monétaires sont constitués de 7,7 millions d'euros de sicav monétaires régulières comparés à 6,4 millions d'euros au 31 décembre 2013. Ils font l'objet d'une valorisation de niveau 2, et sont transformables en disponibilités à tout moment sans risque de perte en capital et sans pénalité.

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

### 5.2.13. Actions propres

Havas ne détient plus aucune action propre depuis janvier 2007.

### 5.2.14. 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 au bilan en « Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix ».

(en millions d'euros)	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Dettes liées aux compléments de prix	11	20	23
Dettes liées aux rachats de minoritaires	106	90	77
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

#### 5.2.14.1. Compléments de prix

La baisse de la dette liée aux compléments de prix de - 9,5 millions d'euros entre 2013 et 2014 s'explique essentiellement par des paiements pour un montant total de - 11,2 millions d'euros et des nouveaux engagements pour 2,3 millions d'euros et des révisions à la baisse des engagements existants pour -0,6 million d'euros.

La dette liée aux compléments de prix a régressé de - 2,3 millions d'euros entre 2012 et 2013.

Cette diminution résultait des paiements pour un montant total de - 5,4 millions d'euros et des révisions à la hausse des engagements existants pour 3,1 millions d'euros.

#### 5.2.14.2. Rachats d'intérêts minoritaires

La hausse de la dette liée aux engagements de rachats d'intérêts minoritaires entre 2013 et 2014 s'élève à 16,5 millions d'euros résultant de nouveaux engagements pour un montant total de 19,0 millions d'euros, des paiements effectués au cours de l'exercice 2014 pour - 0,6 million d'euros, et d'un ajustement à la baisse des engagements existants pour - 1,9 million d'euros.

La dette liée aux engagements de rachats d'intérêts minoritaires augmentait de 12,5 millions d'euros entre 2012 et 2013. Cette variation provenait de nouveaux engagements pour un montant total de 18,4 millions d'euros, des paiements effectués au cours de l'exercice 2013 pour - 5,1 millions d'euros, et d'un ajustement à la baisse des engagements existants pour - 0,8 million d'euros.

Au 31 décembre 2014, ces engagements sont évalués à 36,1 millions d'euros en France, 31,1 millions d'euros au Royaume-Uni, 16,8 millions d'euros en Australie, 7,8 millions d'euros aux Etats-Unis, 7,4 millions d'euros en Espagne, 2,3 millions d'euros en Italie, 2,1 millions d'euros à Hong Kong, et, le reliquat étant réparti dans divers pays.

Au 31 décembre 2013, les engagements de rachats d'intérêts minoritaires étaient estimés à 30,3 millions d'euros en France, 20,3 millions d'euros au Royaume-Uni, 17,6 millions d'euros en Australie, 6,1 millions d'euros aux Etats-Unis, 7,1 millions d'euros en Espagne, 3,0 millions d'euros au Canada, 2,0 millions d'euros en Italie, 2,3 millions d'euros à Hong Kong, et, le reliquat étant réparti dans divers pays.

Au 31 décembre 2012, ils étaient estimés à 22,7 millions d'euros en Australie, 4,3 millions d'euros aux Etats-Unis, 3,4 millions d'euros en Italie, 3,7 millions d'euros en Suisse, 5,1 millions d'euros en Belgique, 6,6 millions d'euros en France, 18,0 millions d'euros au Royaume-Uni, 3,8 millions d'euros à Hong Kong, et 2,3 millions d'euros en Turquie, le reliquat étant réparti dans divers pays.

## 5.2.15. Dette financière

### 5.2.15.1. Synthèse de la dette / (trésorerie) nette

(en millions d'euros)	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Emprunts obligataires et OBSAAR	133	515	537
Emprunts bancaires	220	59	42
Autres dettes financières	105	63	102
Participation des salariés en comptes courants bloqués	8	8	8
<b>Emprunts et dettes financières</b>	<b>466</b>	<b>645</b>	<b>689</b>
Découverts bancaires	14	13	9
<b>TOTAL DES DETTES FINANCIERES BRUTES</b>	<b>480</b>	<b>658</b>	<b>698</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(522)	(568)	(533)
<b>DETTE FINANCIERE / (TRESORERIE) NETTE</b>	<b>(42)</b>	<b>90</b>	<b>165</b>

### 5.2.15.2. Emprunts obligataires

Le 4 novembre 2009, Havas SA avait émis un emprunt obligataire de 350,0 millions d'euros lui permettant de diversifier ses sources de financement, d'allonger la durée moyenne de son endettement et de se doter des moyens de poursuivre sa croissance.

Les caractéristiques de cet emprunt étaient 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	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
Echéance	Remboursement <i>in fine</i> le 4 novembre 2014
Nombre d'obligations émises en 2009	7 000
Nombre d'obligations en circulation au 31.12.2014	0

Cet emprunt a été remboursé le 4 novembre 2014 pour 350,0 millions d'euros. La valeur comptable de cette dette au bilan représentait 349,5 millions d'euros au 31 décembre 2013, comparée à 348,8 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Le 11 juillet 2013, Havas SA avait émis un autre emprunt obligataire de 100,0 millions d'euros sous forme de placement privé en euros à 99,663 %. Les obligations portent intérêt au taux de 3,125 % l'an, payable annuellement à terme échu le 11 juillet de chaque année. Elles seront remboursables au pair, *in fine* le 11 juillet 2018.

Le produit net de l'émission s'élevait à 99,2 millions d'euros.

Le coût amorti de cette dette au bilan représente 99,4 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre, 99,2 millions d'euros au 31 décembre 2013.

En cas de changement de contrôle de Havas SA (cf. note 21.1.8 du document de référence), il sera procédé à un remboursement anticipé de cet emprunt obligataire.

Les caractéristiques de cet emprunt sont comme suit :

Caractéristiques	EURO PP 11 juillet 2013 / 11 juillet 2018
Cotation	Euronext Paris
Code ISIN	FR0011533751
Montant total de l'emprunt	100 millions d'euros
Nombre d'obligations ou de bons émis	1 000 obligations au porteur dématérialisées d'une valeur nominale de 100 000 euros chacune
Prix d'émission	99,663 % soit 99,6 millions d'euros au total
Prix de remboursement	Valeur nominale
Date de jouissance	11 juillet 2013
Durée totale	5 ans
Taux d'intérêt	3,125 % l'an, intérêts versés annuellement à terme échu le 11 juillet de chaque année
Echéance	Remboursement <i>in fine</i> le 11 juillet 2018
Nombre d'obligations émises en 2013	1 000
Nombre d'obligations en circulation au 31.12.2014	1 000

### 5.2.15.3. OBSAAR

Le tableau suivant récapitule les caractéristiques des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) émises en février 2008 :

Caractéristiques	OBSAAR février 2008
Code ISIN des BSAAR	FR0010562058
Montant total de l'emprunt	100 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.
Prix d'émission	10 000 euros au pair
Date de jouissance	8 février 2008
Durée totale	7 ans
Taux d'intérêt	Euribor 3 mois + 0,06 % l'an, intérêts versés trimestriellement.
Echéance	Les obligations sont amorties par tranches égales ou sensiblement égales les 8 février 2013, 2014, et 2015 par remboursement au pair (1).
Nombre d'obligations en circulation au 31.12.2013	6 667
Mouvements en 2014	(3 333)
Nombre d'obligations en circulation au 31.12.2014	3 334

(1) En cas de changement de contrôle de Havas SA, Havas SA devra rembourser la totalité des obligations restant en circulation au pair, majoré du montant des intérêts courus (cf. note 21.1.8 du document de référence).

Le 8 février 2008, Havas SA avait émis un 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 avaient cédé la totalité des BSAAR à des cadres et mandataires sociaux du Groupe Havas au prix unitaire de 0,34 euro, le prix d'exercice étant de 3,85 euros (cf.note 5.2.19).

L'emprunt a été souscrit en totalité par les banques partenaires 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.

Compte tenu du remboursement de la deuxième tranche le 10 février 2014, la dette financière au bilan représentant l'OBSAAR 2008 s'élève à 33,2 millions d'euros, 66,0 millions d'euros et 98,6 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2014, 2013 et 2012.

Dans le cadre de cette ligne 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 au 31 décembre 2014.

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.

#### 5.2.15.4. Ventilation des 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 2014, 2013, et 2012.

(en millions d'euros)	31.12.2014		31.12.2013		31.12.2012	
	OBSAAR 2006	OBSAAR 2008	OBSAAR 2006	OBSAAR 2008	OBSAAR 2006	OBSAAR 2008
Composante option	14	4	14	4	14	4
<b>TOTAL EN CAPITAUX PROPRES</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>4</b>
Emprunts et dettes financières						
. non courant	-	-	-	33	-	68
. courant	-	33	-	33	89	31
<b>TOTAL EN DETTES FINANCIERES</b>	<b>0</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>66</b>	<b>89</b>	<b>99</b>

#### 5.2.15.5. Emprunts bancaires

Au 31 décembre 2014, le Groupe a utilisé des lignes de crédit court terme auprès d'établissements bancaires pour un montant total de 219,7 millions d'euros dont 150,0 millions d'euros liés à des tirages sur les lignes bilatérales en France, 46,7 millions d'euros en Asie, 8,5 millions d'euros aux Emirats arabes unis, 4,7 millions d'euros en République Tchèque et, 9,3 millions d'euros en Amérique latine. Il s'agit de tirages à brève échéance.

Les lignes de crédit bilatérales sont soumises à des ratios financiers alors que les autres emprunts ne le sont pas dans la mesure où Havas SA garantit leur remboursement.

Au 31 décembre 2014, Havas SA dispose de lignes crédit confirmées non tirées auprès d'établissements bancaires de premier rang pour un montant total de 276,0 millions. 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 5.2.15.3). De plus, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées à moins d'un an non utilisées pour un total de 83,7 millions d'euros. Le Groupe Havas totalise donc 359,7 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées dont 150,0 millions d'euros sont à moyen terme. Par ailleurs, Havas dispose de 216,5 millions d'euros de lignes de crédit non confirmées disponibles.

#### 5.2.15.6. Autres dettes financières

Au premier semestre 2009, Havas avait mis en place un programme d'émission de billets de trésorerie pour un montant maximal de 300,0 millions d'euros. Le montant total des billets de trésorerie émis à brèves échéances s'élève à 100,0 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Outre les billets de trésorerie, ce poste comprend également les intérêts courus pour 1,9 million d'euros dont 1,5 million d'euros sont relatifs à l'emprunt obligataire, et diverses dettes financières pour 3,2 millions d'euros.

#### 5.2.15.7. Echéances des emprunts et dettes financières à long terme au 31 décembre 2014

(en millions d'euros)	Total	2015	2016	2017	2018	2019	Après 2019
Emprunt obligataire et OBSAAR	133	33			100		
Emprunts auprès des établissements de crédit	220	70	105		45		
Autres dettes financières et divers	113	108	2	2	1		
<b>Total</b>	<b>466</b>	<b>211</b>	<b>107</b>	<b>2</b>	<b>146</b>		
Moins la part à moins d'un an	(211)	(211)					
<b>TOTAL DES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES LONG TERME</b>	<b>255</b>	<b>0</b>	<b>107</b>	<b>2</b>	<b>146</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 5.2.15.8. Taux d'intérêts des emprunts et dettes financières

### Au 31 décembre 2014

Ventilation par devise et par type de taux	Taux d'intérêt	Échéance	Montants (en millions d'euros)
EUR (Emprunt obligataire, cf note 5.2.15.2)	3,125%	2018	100
EUR (Lignes de crédit en France)	Euribor + marge	2016-2018	150
Dettes financières diverses	-	0	5
<b>Non courants</b>			<b>255</b>
EUR (OBSAAR 2008, cf note 5.2.15.3)	Euribor 3 mois + 0,06 %	2015	33
EUR (France, billets de trésorerie)	Euribor + marge	2015	100
AED (Emirats Arabes Unis)	Taux variable (TV)	2015	8
CNY (Chine)	TV	2015	21
COP (Colombie)	TV	2015	7
CZK (République Tchèque)	TV	2015	5
HKD (Hong Kong)	TV	2015	15
IDR (Indonésie)	TV	2015	3
THB (Thaïlande)	TV	2015	2
SGD (Singapour)	TV	2015	4
Autres	TV	2015	4
Dettes financières diverses	-	2015	7
Intérêts courus	-	0	2
<b>Courants</b>			<b>211</b>
<b>TOTAL DES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES</b>			<b>466</b>

### Au 31 décembre 2013

Ventilation par devise et par type de taux	Taux d'intérêt	Échéance	Montants (en millions d'euros)
EUR (Emprunt obligataire, cf note 5.2.15.2)	3,125%	2018	100
EUR (OBSAAR 2008, cf note 5.2.15.3)	Euribor 3 mois + 0,06 %	2015	33
Dettes financières diverses	-	0	5
<b>Non courants</b>			<b>138</b>
EUR (Emprunt obligataire, cf note 5.2.15.2)	5,50%	2014	350
EUR (OBSAAR 2008, cf note 5.2.15.3)	Euribor 3 mois + 0,06 %	2014	33
EUR (France, billets de trésorerie)	Euribor 3 mois + marge	2014	50
CNY (Chine)	Taux variable (TV)	2014	27
COP (Colombie)	TV	2014	7
HKD (Hong Kong)	TV	2014	10
THB (Thaïlande)	TV	2014	4
SGD (Singapour)	TV	2014	3
Autres	TV	2014	8
Dettes financières diverses	-	2014	10
Intérêts courus	-	0	5
<b>Courants</b>			<b>507</b>
<b>TOTAL DES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES</b>			<b>645</b>

## Au 31 décembre 2012

Ventilation par devise et par type de taux	Taux d'intérêt	Échéance	Montants (en millions d'euros)
EUR (Emprunt obligataire, cf note 5.2.15.2)	5,50%	2014	349
EUR (OBSAAR 2008, cf note 5.2.15.3)	Euribor 3 mois + 0,06 %	2014-2015	68
Dettes financières diverses	-	0	0
<b>Non courants</b>			<b>417</b>
EUR (OBSAAR 2006, cf note 5.2.15.3)	Euribor 3 mois - 0,02 % (1)	2013	89
EUR (OBSAAR 2008, cf note 5.2.15.3)	Euribor 3 mois + 0,06 %	2013	31
EUR (France, billets de trésorerie)	Euribor 3 mois + marge	2013	90
CNY (Chine)	Taux variable (TV)	2013	18
COP (Colombie)	TV	2013	7
HKD (Hong Kong)	TV	2013	5
THB (Thaïlande)	TV	2013	4
SGD (Singapour)	TV	2013	2
Autres	TV	2013	5
Dettes financières diverses	-	2013	18
Intérêts courus	-	0	3
<b>Courants</b>			<b>272</b>
<b>TOTAL DES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES</b>			<b>689</b>

(1) Un swap de taux a été mis en place le 29 décembre 2006 pour fixer le taux d'intérêt synthétique à 3,803 % sur la durée de l'OBSAAR 2006.

### 5.2.16. Provisions

Le tableau ci-dessous récapitule les variations de provisions au cours des exercices 2013 et 2014 :

(en millions d'euros)	Non courant				Courant			Total
	Provisions et avantages au personnel à long terme				Provisions			
	Risques fiscaux	Pensions et retraites (1)	Locaux vacants	Sous-total	Litiges (2)	Autres provisions	Sous-total	
<b>31.12.2012</b>	<b>13</b>	<b>55</b>	<b>4</b>	<b>72</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>40</b>	<b>112</b>
Dotation	9	6	6	21	5	10	15	36
Reprise de provisions utilisées	(1)	(3)	(1)	(5)	(6)	(1)	(7)	(12)
Reprise de provisions non utilisées		(1)	(1)	(2)	(3)	(3)	(6)	(8)
Variation de change et autre	(1)	(3)		(4)		(4)	(4)	(8)
<b>31.12.2013</b>	<b>20</b>	<b>54</b>	<b>8</b>	<b>82</b>	<b>14</b>	<b>24</b>	<b>38</b>	<b>120</b>
Dotation	1	6	2	9	4	27	31	40
Reprise de provisions utilisées		(2)	(3)	(5)	(4)	(7)	(11)	(16)
Reprise de provisions non utilisées		(3)	(1)	(4)	(6)	(3)	(9)	(13)
Variation de change et autre	3	17	1	21	2	(1)	1	22
<b>31.12.2014</b>	<b>24</b>	<b>72</b>	<b>7</b>	<b>103</b>	<b>10</b>	<b>40</b>	<b>50</b>	<b>153</b>

(1) Le montant des pertes et gains actuariels avant impôts constaté en capitaux propres (cf. Etat du résultat global) s'élève à 15,5 millions d'euros au 31 décembre 2014 comparés à (1,8) million d'euros au 31 décembre 2013 et contre 12,9 millions d'euros au 31 décembre 2012. Ces montants sont présentés ci-dessus sur la ligne « Variation de change et autre ».

(2) Au 31 décembre 2014, les litiges directement liés à l'exploitation sont provisionnés à hauteur de 2,4 millions d'euros, ceux relatifs aux salariés représentent 7,9 millions d'euros.

### 5.2.17. 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 évalués selon la méthode des unités de crédit projetées.

Les montants versés sont soit basés sur le salaire de fin de carrière, soit sur une moyenne des salaires des trois à cinq dernières années précédant le départ en retraite et peuvent être versés soit sous forme de rente, soit sous forme de capital.

Dans certains pays, notamment l'Italie, des prestations peuvent être dues en cas de départ, quel que soit le motif du départ.

En Grande-Bretagne et à Porto Rico, ces régimes sont financés par les cotisations du Groupe à un fonds sur lequel sont prélevées les prestations servies au personnel.

Le Groupe compte deux plans à prestations définies significatifs au Royaume-Uni dont l'un est fermé aux nouveaux salariés actifs depuis avril 2005, et l'autre depuis avril 2010.

Ces plans sont gérés et suivis par des "administrateurs" (trustees) qui se réunissent deux fois l'an, conformément à la législation en vigueur. Un tiers au moins des trustees est nommé par les bénéficiaires.

Ces plans font l'objet d'une évaluation complète et régulière par un actuaire indépendant.

Conseillés par un gestionnaire professionnel d'investissements, les "trustees" mettent en place une stratégie d'investissements afin d'assurer les meilleurs rendements sur le long terme avec un niveau de risque en adéquation avec la nature et la maturité des engagements de Havas. Le gestionnaire se voit confier la gestion quotidienne des actifs conformément à la stratégie définie.

Par ailleurs, Havas SA s'engage à combler toute insuffisance des actifs placés dans les fonds de pension pour un montant maximal de 26,2 millions d'euros. Au 31 décembre 2014, une provision à ce titre est comptabilisée au bilan pour 13,3 millions d'euros comparés à 7,0 millions d'euros et 6,1 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2013 et 2012.

Le montant de la provision est calculé sur une base individuelle et tient compte d'hypothèses de taux de rotation du personnel, de taux d'augmentation de salaire et d'un taux d'actualisation de 3,14% pour 2014 et de 4,18% pour 2013.

Au 31 décembre 2014, la durée moyenne pondérée des obligations représente 15 ans pour la France et 20 ans pour la Grande-Bretagne.

Le montant des cotisations à verser au titre des plans en Grande-Bretagne et au Porto Rico en 2015 est estimé à 3,8 millions d'euros.

Les engagements de mutuelle présentés en « Régimes de couverture maladie, et gratifications liées à l'ancienneté » concernent les sociétés françaises, et correspondent à la valeur actuelle probable de la différence entre les prestations médicales projetées des retraités actuels et les cotisations versées par les retraités actuels. Les gratifications liées à l'ancienneté représentent un montant négligeable.

Le calcul de l'engagement des frais de santé est basé sur la projection des montants des cotisations employeur. Le taux de revalorisation des cotisations appliqué est de 3,0% pour 2014, en baisse par rapport à 7,0% en 2013. Les taux d'actualisation retenus, inflation comprise, sont de 2,00% en baisse par rapport à 3,25% en 2013.

Les cotisations payées au titre des régimes à cotisations définies s'élèvent à 24,3 millions d'euros en 2014 et 23,0 millions d'euros en 2013. Le montant total des cotisations à verser en 2015 est estimé à 28,4 millions d'euros.

Montants comptabilisés au bilan et compte de résultat

(en millions d'euros)	Régimes de retraite à prestations définies			Régimes de couverture maladie (1)		
	2014	2013	2012	2014	2013	2012
<b>Hypothèses</b>						
Taux d'actualisation inflation comprise	3,14%	4,18%	3,92%			
Taux de rendement moyen prévu des placements	3,14%	4,18%	4,50%			
<b>Variation de la dette actuarielle</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>Dette actuarielle début de période</b>	<b>(159)</b>	<b>(154)</b>	<b>(144)</b>	<b>(6)</b>	<b>(6)</b>	<b>(5)</b>
Coût des services rendus de la période	(5)	(4)	(3)			
Intérêt sur la dette actuarielle	(7)	(6)	(7)			
Réductions / liquidations			7			
(Pertes) et gains actuariels générés	(29)	(4)	(10)	1		(1)
Prestations versées	6	7	4			
Autres (écarts de conversion)	(9)	2	(1)			
<b>Dette actuarielle fin de période</b>	<b>(203)</b>	<b>(159)</b>	<b>(154)</b>	<b>(5)</b>	<b>(6)</b>	<b>(6)</b>
<b>Variation des placements</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>Juste valeur des placements début de période</b>	<b>111</b>	<b>105</b>	<b>104</b>			
Produits financiers des placements	5	4	5			
Cotisations de l'employeur	3	2	4			
Réductions / liquidations			(5)			
Prestations versées	(3)	(4)	(3)			
(Pertes) et gains actuariels générés	12	6	(2)			
Autres (écarts de conversion)	8	(2)	2			
<b>Juste valeur des placements fin de période</b>	<b>136</b>	<b>111</b>	<b>105</b>			
<b>Couverture financière</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Dette actuarielle (régimes non financés)	(50)	(39)	(39)	(5)	(6)	(6)
Dette actuarielle (régimes financés)	(153)	(120)	(115)			
Juste valeur des actifs	136	111	105			
<b>MONTANT NET COMPTABILISE</b>	<b>(67)</b>	<b>(48)</b>	<b>(49)</b>	<b>(5)</b>	<b>(6)</b>	<b>(6)</b>
<b>Coût net</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Coût des services rendus de la période	5	4	3			
Intérêt sur la dette actuarielle	7	6	7			
Produits financiers des placements	(6)	(4)	(5)			
Impact réductions / liquidations			(2)			
<b>COUT NET</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>3</b>			

(1) La couverture maladie inclut les gratifications liées à l'ancienneté pour un montant non significatif de 1 million d'euros en 2014, 0,8 million d'euros en 2013 et de 0,4 million d'euros en 2012.

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 5.2.16), respectivement pour un montant de 66,5 millions d'euros et 4,8 millions d'euros au 31 décembre 2014, 48,0 millions d'euros et 6,2 millions d'euros au 31 décembre 2013, 49,4 millions d'euros et 6,1 millions d'euros au 31 décembre 2012. 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 15,5 millions d'euros, (1,8) million d'euros et 12,9 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2014, 2013 et 2012.

## 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	Taux d'inflation
<b>31.12.2014</b>						
France	(52)		4	2,00%	2,55%	1,80%
Grande-Bretagne	(137)	124		3,65%	0,00%	2,97%
Porto Rico	(7)	6		4,07%	0,00%	2,91%
Autres	(12)	6	2	0,5%-8,00%	0,9%-6,00%	1,27%
<b>TOTAL</b>	<b>(208)</b>	<b>136</b>	<b>6</b>			
<b>31.12.2013</b>						
France	(43)		5	3,25%	2,75%	2,00%
Grande-Bretagne	(109)	102		4,62%	0,00%	3,30%
Porto Rico	(6)	5		4,48%	0,00%	3,00%
Autres	(7)	4	1	0,5%-8,00%	0,9%-6,00%	1,37%
<b>TOTAL</b>	<b>(165)</b>	<b>111</b>	<b>6</b>			
<b>31.12.2012</b>						
France	(43)		4	3,25%	3,45%	2,00%
Grande-Bretagne	(101)	95		4,37%	0,00%	2,50%
Porto Rico	(7)	5		3,94%	3,00%	3,00%
Autres	(9)	5	(1)	0,6%-6,00%	1,5%-6,00%	1,06%
<b>TOTAL</b>	<b>(160)</b>	<b>105</b>	<b>3</b>			

## Variation de la provision comptabilisée

Montant net comptabilisé (en millions d'euros)	31.12.2014		31.12.2013		31.12.2012	
	Retraite	Couverture maladie (1)	Retraite	Couverture maladie (1)	Retraite	Couverture maladie (1)
Montant début de période (provision)	(48)	(6)	(49)	(6)	(40)	(5)
(Charge) comptabilisée dans le résultat	(6)		(6)		(3)	
Ecart actuariels passés en capitaux propres	(17)	1	2		(12)	(1)
Prestations et cotisations versées	5		5			
Autres	(1)				6	
<b>MONTANT FIN DE PERIODE (PROVISION)</b>	<b>(67)</b>	<b>(5)</b>	<b>(48)</b>	<b>(6)</b>	<b>(49)</b>	<b>(6)</b>

(1) La couverture maladie inclut les gratifications liées à l'ancienneté pour un montant non significatif de 1 million d'euros en 2014, 0,8 million d'euros en 2013 et 0,4 million d'euros en 2012.

## Ecart actuariels reconnus en capitaux propres

(en millions d'euros)	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Différence entre les taux de rendement moyen prévus et effectifs des placements			
En valeur	12	6	(2)
En %	8,6%	5,6%	(2,3%)
(Pertes) et gains actuariels d'expériences sur les passifs du régime en valeur	(2)	2	2
% de la valeur actuelle des passifs du plan	(0,8%)	1,3%	1,5%
(Pertes) et gains actuariels d'hypothèses démographiques sur les passifs du régime en valeur			(1)
(Pertes) et gains actuariels d'hypothèses financières sur les passifs du régime en valeur	(26)	(6)	(12)
<b>Ecart actuariels reconnus en capitaux propres hors impôts différés</b>	<b>(16)</b>	<b>2</b>	<b>(13)</b>

### Effet de la volatilité

#### Sensibilité des coûts médicaux

La variation de 1 % des coûts médicaux n'a pas d'impact significatif sur la dette, le coût des services rendus de la période et les intérêts.

#### Sensibilité de la dette et des actifs

Montant net comptabilisé (en millions d'euros)	Dette	Impact sur la charge 2015
Dette actuarielle au 31.12.2014	(208)	
Taux d'actualisation		
- 50 points de base	(22)	0,1
+ 50 points de base	19	0,0
Taux d'inflation		
- 50 points de base	15	(0,9)
+ 50 points de base	(18)	1,0
Valeur des actifs		
Effet d'une diminution de 10%	NS	(0,5)
Effet d'une augmentation de 10%	NS	0,5

NS = non significatif

#### Catégories d'actifs

Catégories d'actifs	31.12.2014		31.12.2013		31.12.2012	
	% actif	Taux de rendement (1)	% actif	Taux de rendement (1)	% actif	Taux de rendement
Actions	38,42%		38,84%		37,42%	6,42%
Obligations	45,65%		45,00%		45,45%	3,31%
Disponibilités	1,98%		1,98%			
Autres	13,95%		14,18%		17,13%	3,40%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>3,14%</b>	<b>100,00%</b>	<b>4,18%</b>	<b>100,00%</b>	<b>4,49%</b>

(1) En application de la norme IAS19 révisée à compter du 1er janvier 2013, le taux d'actualisation de la dette actuarielle est retenu pour déterminer les produits financiers des placements.

L'exercice 2012 a été retraité en conséquence. Les effets ne sont pas significatifs.

#### Echéancier estimé des versements sur les cinq prochaines années au titre des régimes à prestations définies est le suivant :

(en millions d'euros)	Retraite et maladie
2015	4
2016	4
2017	4
2018	4
2019	4
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

#### 5.2.18. Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions, et d'actions de performance

- Plan d'actions de performance

Le 29 janvier 2014, le Conseil d'Administration de Havas SA a décidé de l'attribution d'un plan d'actions de performance au profit de salariés et de mandataires sociaux de Havas SA et de ses filiales françaises et étrangères. L'attribution représentait 2 465 000 actions Havas sur une autorisation de 2 500 000 actions nouvelles par voie d'augmentation de capital. Aucune action de performance n'a été octroyée au dirigeant mandataire social de Havas SA.

Les caractéristiques du plan d'actions de performance s'établissent comme suit :

Date d'octroi	29 janvier 2014
Nombre d'actions octroyées	2 465 000
Prix de marché de l'action à la date d'octroi	5,76 euros
Juste valeur d'une action	5,10 euros
Taux de dividende	2,43 %
Taux sans risque	0,90 %
Durée d'acquisition des droits	4 ans et 3 mois
Durée de conservation	Aucune à l'issue de la période d'acquisition soit le 29 avril 2018

La charge relative à ce plan s'élève à 2,6 millions d'euros en 2014.

- Plans sur actions Havas SA

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

		Plans 2004		Plans 2006	Plan 2007
<b>Date d'attribution</b>	<b>26.05.04</b>	<b>01.12.04</b>	<b>20.07.06</b>	<b>27.10.06</b>	<b>11.06.07</b>
Nombre d'options attribuées	421 426	10 326 167	2 200 000	22 500 000	1 740 000
Durée de vie des options	10 ans	5-10 ans (1)	7-8 ans (2)	7-8 ans (2)	7-8 ans (2)
Taux de dividende	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,0%
Volatilité attendue (3)	30,0%	30,0%	20,0%	20,0%	20,0%
Taux sans risque	4,60%	3,22-4%	3,75%	3,75%	4,50%
Juste valeur des options en euros	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 31.12.13 (4)	3,85	3,96	3,74	3,61	4,22
<b>Nombre d'options restant à exercer au 31.12.13</b>	<b>296 194</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2 015 120</b>	<b>385 220</b>
Annulation				(66 670)	(69 010)
Exercice	(296 194)			(1 948 450)	(316 210)
<b>Nombre d'options restant à exercer au 31.12.14</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Prix d'exercice en euros au 31.12.14 (4)	NA	NA	NA	NA	4,22

(1) 10 ans pour les résidents français.

(2) 8 ans pour les résidents français.

(3) 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.

(4) Suite au succès de l'offre publique de rachat d'actions (OPRA) lancée par Havas SA en mai 2012 au prix unitaire de 4,90 euros, 51 729 602 actions, soit 12 % du capital au 1<sup>er</sup> janvier 2012, ont été rachetées le 19 juin 2012, puis annulées. En conséquence, le nombre d'options antérieurement attribuées et vivantes à la date de l'OPRA a été revalorisé par un coefficient d'ajustement de 1,03. Le prix d'exercice des options a été également ajusté de manière à ce que l'OPRA soit neutre sur les droits des bénéficiaires d'options.

	31.12.2014		31.12.2013		31.12.2012	
	Nombre d'options	Prix unitaire moyen pondéré en €	Nombre d'options	Prix unitaire moyen pondéré en €	Nombre d'options	Prix unitaire moyen pondéré en €
<b>Nombre d'options vivantes en début de période</b>	<b>2 696 534</b>	<b>3,72</b>	<b>18 370 568</b>	<b>3,65</b>	<b>23 943 630</b>	<b>3,82</b>
Repricing					637 219	3,63
Exercées	(2 560 854)	3,72	(13 583 049)	3,63	(5 406 518)	3,59
Annulées	(135 680)	3,92	(2 090 985)	3,69	(803 763)	3,79
<b>Nombre d'options vivantes en fin de période</b>			<b>2 696 534</b>	<b>3,72</b>	<b>18 370 568</b>	<b>3,65</b>
<b>Nombre d'options exerçables en fin de période</b>			<b>2 696 534</b>	<b>3,72</b>	<b>18 370 568</b>	<b>3,65</b>

## 5.2.19. Bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR)

### BSAAR 2008

Les BSAAR attachés aux OBSAAR émises en février 2008 avaient été proposés à certains cadres et mandataires sociaux du Groupe au prix unitaire de 0,34 euro, validé par un expert indépendant. Cette valeur étant toutefois différente de la valorisation de l'option telle que calculée conformément à la norme IFRS 2, l'écart entre la valeur de l'option et le prix proposé représentait une charge de personnel à étaler sur la période d'acquisition des droits.

Le tableau ci-dessous récapitule les mouvements sur les BSAAR :

	BSAAR
<b>Date d'attribution</b>	<b>2008</b>
Taux de dividende	1,5%
Volatilité attendue	20,0%
Taux sans risque	4,09%
Nombre d'options attribuées	15 000 000
Durée de vie des options	7 ans
Juste valeur de l'avantage	0,114
Prix d'exercice en euros	3,85
<b>Nombre de BSAAR restant à exercer au 31.12.13</b>	<b>6 008 653</b>
Souscriptions d'actions	(3 186 434)
<b>Nombre de BSAAR restant à exercer au 31.12.14</b>	<b>2 822 219</b>

## 5.2.20. Impôts différés

### Principales composantes de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2014	2013	2012
Charge d'impôt exigible	77	53	46
Charge / (produit) d'impôt différé	(9)	3	9
<b>TOTAL CHARGE D'IMPOT</b>	<b>68</b>	<b>56</b>	<b>55</b>

La loi de finances rectificative (LFR) pour 2011 avait instauré une contribution exceptionnelle d'impôt sur les sociétés de 5 % pour les exercices clos avant le 30/12/2013. La loi de finances (LF) 2013 a prolongé cette contribution jusqu'aux exercices clos avant le 30/12/2015. Cette contribution exceptionnelle est assise sur l'IS calculé dans les conditions de droit commun.

Dans la loi de finances de 2014 et la LFR pour 2013 adoptée par l'Assemblée nationale le 19 décembre 2013, le taux de la contribution exceptionnelle est passé de 5 % à 10,7 %. Cette augmentation a abouti à un taux global d'impôt sur les sociétés de 38 % pour les entreprises dont le chiffre d'affaires (ou la somme des chiffres d'affaires des sociétés membres d'un groupe fiscal intégré) dépasse 250 millions d'euros.

La distribution d'un dividende Havas SA de 0,11 euro par action au titre des exercices 2012 et 2013 a généré une charge d'impôt, respectivement, de 1,3 million d'euros en 2013 et de 1,4 million d'euros en 2014. Un dividende de 0,13 euro par action sera proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires prévue le 4 juin 2015. Sous réserve de son approbation, la charge d'impôt à ce titre s'élèverait à 1,6 million d'euros en 2015.

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

Montants (en millions d'euros)	2014	2013	2012
Résultat des sociétés intégrées (hors MEE (1))	225	197	189
Taux d'impôt théorique	38,00%	38,00%	36,10%
Charge d'impôt théorique	86	75	68
Effet impôt des charges non déductibles et produits non imposables	4	3	12
Variation des impôts différés non reconnus	(19)	(18)	(26)
Effet des taux d'impôts différents	(3)	(4)	1
<b>CHARGE D'IMPOT REELLE</b>	<b>68</b>	<b>56</b>	<b>55</b>

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

## Impôts différés par nature

(en millions d'euros)	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Déficits fiscaux reportables	403	435	450
Différences temporaires			
- avantages post-emploi	22	17	19
- amortissements	13	12	16
- provisions et autres	73	65	66
- amortissements déductibles des écarts d'acquisition	(75)	(65)	(41)
- autres	(56)	(44)	(38)
Impôts différés non reconnus	(292)	(342)	(397)
<b>IMPOTS DIFFERES NETS AU BILAN</b>	<b>88</b>	<b>78</b>	<b>75</b>

## Echéancier estimé de l'utilisation des déficits fiscaux reportables

(en millions d'euros)	31.12.2014
2015	89
2016	61
2017	67
2018	67
2019	68
Au-delà de 2019	865
<b>TOTAL DEFICITS REPORTABLES</b>	<b>1 217</b>

Le Groupe a procédé à une analyse des impôts différés actifs 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.

En 2014, 291,9 millions d'euros d'actifs d'impôt n'ont pas été constatés (dont 252,5 millions d'euros en France, 12,5 millions d'euros en Allemagne et 6,2 millions d'euros en Belgique), comparés aux 342,0 millions d'euros (dont 293,5 millions d'euros en France, 13,8 millions d'euros en Allemagne et 17,7 millions d'euros en Belgique) au 31 décembre 2013 et aux 396,8 millions d'euros (dont 350,2 millions d'euros en France, 16,1 millions d'euros en Allemagne, et 19,9 millions d'euros en Belgique) au 31 décembre 2012. Les impôts différés en Belgique concernent des entités destinées à être liquidées.

La deuxième loi de finances rectificative pour 2012 en France réduit l'utilisation des reports déficitaires dans la limite d'un montant égal à 1 million d'euros majoré de 50 % du bénéfice fiscal excédant ce seuil, au lieu de 60 % en 2011.

Lors de l'établissement des prévisions de recouvrabilité des impôts différés, le Groupe Havas ajuste au mieux le niveau des impôts différés actifs par rapport à l'instabilité fiscale de certains pays européens.

L'essentiel des déficits fiscaux est reportable indéfiniment notamment en France, en Allemagne et en Belgique, pour un total représentant 92 % des déficits cumulés à fin 2014 et 93 % à fin 2013. Les déficits reportables du groupe fiscal américain ont été totalement utilisés en 2012.

### 5.2.21. Autres créditeurs

(en millions d'euros)	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Avances et acomptes reçus sur commandes	112	106	98
Dettes sociales (hors bonus)	76	74	78
Clients - avoirs à établir	101	99	100
Dettes fiscales	24	62	63
Autres dettes	692	757	736
Produits constatés d'avance	104	63	36
<b>TOTAL</b>	<b>1 109</b>	<b>1 161</b>	<b>1 111</b>

### 5.2.22. Charges de personnel

(en millions d'euros)	2014	2013	2012
Rémunérations et charges diverses	(1 135)	(1 096)	(1 101)
Charges liées aux plans de stock-options, et d'actions de performance	(3)		
<b>TOTAL</b>	<b>(1 138)</b>	<b>(1 096)</b>	<b>(1 101)</b>

En France, 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 300,00 euros bruts a été versée en 2013 aux salariés des entités françaises comparés à 325,60 euros bruts en 2012. L'exercice 2014 n'est pas éligible à cette prime dans la mesure où le dividende Havas SA distribué est stable sur trois ans.

Par ailleurs, l'article 66 de loi n° 2012-1510 du 29 décembre 2012 de finances rectificative pour 2012 a créé le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE). A ce titre, un produit de 3,0 millions d'euros est comptabilisé en 2014, comparés à 2,3 millions d'euros en 2013, en diminution des charges de personnel conformément à la note d'information du 28 février 2013 de l'Autorité des normes comptables (ANC).

### 5.2.23. Autres charges et produits d'exploitation

(en millions d'euros)	2014	2013	2012
<b>Charges</b>	<b>(508)</b>	<b>(475)</b>	<b>(482)</b>
Dotations aux amortissements	(48)	(41)	(42)
Autres charges	(460)	(434)	(440)
<b>Produits</b>	<b>44</b>	<b>42</b>	<b>34</b>
Autres produits	44	42	34
<b>TOTAL</b>	<b>(464)</b>	<b>(433)</b>	<b>(448)</b>

### 5.2.24. Autres charges et produits opérationnels

(en millions d'euros)	2014	2013	2012
<b>Autres charges opérationnelles</b>	<b>(22)</b>	<b>(23)</b>	<b>(27)</b>
Dépréciation des écarts d'acquisition			(3)
Frais d'acquisition sur titres	(1)		(2)
Révision des compléments de prix d'acquisition	(2)	(2)	(1)
Restructuration, risques commerciaux, locaux	(18)	(21)	(19)
Moins-values sur cessions d'immobilisations	(1)		(2)
<b>Autres produits opérationnels</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
Révision des compléments de prix d'acquisition	4	4	6
<b>TOTAL</b>	<b>(18)</b>	<b>(19)</b>	<b>(21)</b>

Les coûts de restructuration et risques commerciaux comprennent notamment des coûts de rationalisation de structures, et la couverture de certains litiges significatifs. Ils s'élèvent à -21,3 millions d'euros en 2014, -15,8 millions d'euros en 2013 et, -18,9 millions d'euros en 2012.

Le regroupement des agences new-yorkaises a occasionné un coût total de -4,6 millions d'euros en 2013. La provision pour locaux vides a été reprise à hauteur de 2,3 millions d'euros en 2014.

Les tests de dépréciation réalisés sur les écarts d'acquisition en 2014 ont conduit à constater une charge de -0,9 million d'euros sur une participation en Russie qui est consolidée par mise en équivalence. Cette charge impacte le poste « Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence » du compte de résultat. Aucune dépréciation n'a été enregistrée en 2013, contre -2,8 millions d'euros en 2012.

Les autres produits opérationnels représentent essentiellement les ajustements à la baisse des compléments de prix sur acquisitions de titres, et ce, pour 4,1 millions d'euros en 2014, 3,8 millions d'euros en 2013 et, 6,0 millions d'euros en 2012, en application de la norme IFRS 3R.

## 5.2.25. 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.

### 2014

(en millions d'euros)	France	Europe	Grande-Bretagne	Amérique du Nord	Apac et Afrique (1)	Latam (2)	Eliminations	Total
<b>Rubriques du compte de résultat</b>								
<b>Revenu</b>								
Revenu externe	368	377	230	585	149	157	(1)	1 865
Revenu intra-secteur	9			1			(10)	0
<b>Total revenu</b>	<b>377</b>	<b>377</b>	<b>230</b>	<b>586</b>	<b>149</b>	<b>157</b>	<b>(11)</b>	<b>1 865</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>97</b>	<b>42</b>	<b>17</b>	<b>74</b>	<b>11</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>263</b>
Autres produits et charges opérationnels	4	(15)	(2)	(5)			0	(18)
Dotations aux amortissements	(15)	(14)	(3)	(11)	(3)	(2)	0	(48)
<b>Rubriques du bilan</b>								
<b>Actif</b>								
Ecart d'acquisition	226	577	220	515	103	45	0	1 686
Immobilisations incorporelles et corporelles	185	23	9	82	6	12	0	317
Immobilisations incorporelles	23	13	1	4		2	0	43
Immobilisations corporelles	162	9	9	78	6	10	0	274
Titres mis en équivalence			2	1			0	3
Autres actifs opérationnels	670	766	181	426	325	348	(246)	2 470
<b>Passif</b>								
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	37	13	39	9	20		(1)	117
Provisions pour retraites	52	4	13		1	2	0	72
Autres passifs opérationnels	917	748	271	656	318	326	(258)	2 978
<b>Investissements</b>								
Immobilisations incorporelles et corporelles	4	6	3	28	2	7	0	50

(1) Asie-Pacifique et Afrique.

(2) Amérique latine.

## 2013

(en millions d'euros)	France	Europe	Grande-Bretagne	Amérique du Nord	Apac et Afrique	Latam	Eliminations	Total
<b>Rubriques du compte de résultat</b>								
<b>Revenu</b>								
<i>Revenu externe</i>	370	354	196	548	139	167	(2)	1 772
<i>Revenu intra-secteur</i>	9	1					(10)	0
<b>Total revenu</b>	<b>379</b>	<b>355</b>	<b>196</b>	<b>548</b>	<b>139</b>	<b>167</b>	<b>(12)</b>	<b>1 772</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>95</b>	<b>32</b>	<b>12</b>	<b>64</b>	<b>10</b>	<b>29</b>	<b>3</b>	<b>245</b>
Autres produits et charges opérationnels	(3)	(5)	(1)	(7)	(2)	(1)	0	(19)
Dotations aux amortissements	(11)	(12)	(3)	(10)	(3)	(2)	0	(41)
<b>Rubriques du bilan</b>								
<b>Actif</b>								
Ecarts d'acquisition	270	557	192	439	95	40	0	1 593
Immobilisations incorporelles et corporelles	181	30	9	57	7	7	0	291
Immobilisations incorporelles	12	18	1	3	1	1	0	36
Immobilisations corporelles	169	12	8	54	6	6	0	255
Titres mis en équivalence		1	2	3			1	7
Autres actifs opérationnels	617	713	148	361	240	343	(166)	2 256
<b>Passif</b>								
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	36	11	32	10	22		(1)	110
Provisions pour retraites	43	2	7		1	1	0	54
Autres passifs opérationnels	922	670	219	541	244	314	(169)	2 741
<b>Investissements</b>								
Immobilisations incorporelles et corporelles	10	6	3	46	3	2	0	70

2012

(en millions d'euros)	France	Europe	Grande-Bretagne	Amérique du Nord	Apac et Afrique	Latam	Eliminations	Total
<b>Rubriques du compte de résultat</b>								
<b>Revenu</b>								
Revenu externe	332	354	200	591	141	176	(2)	1 792
Revenu intra-secteur	5	1					(6)	0
<b>Total revenu</b>	<b>337</b>	<b>355</b>	<b>200</b>	<b>591</b>	<b>141</b>	<b>176</b>	<b>(8)</b>	<b>1 792</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>								
Autres produits et charges opérationnels		(14)	(1)	(3)		(3)	0	(21)
Dotations aux amortissements	(12)	(12)	(3)	(11)	(2)	(2)	0	(42)
<b>Rubriques du bilan</b>								
<b>Actif</b>								
Ecart d'acquisition	265	547	191	450	104	46	0	1 603
Immobilisations incorporelles et corporelles	183	36	10	26	7	7	0	269
Immobilisations incorporelles	7	22	1	6		1	0	37
Immobilisations corporelles	176	14	9	20	7	6	0	232
Titres mis en équivalence			3	3	2		0	8
Autres actifs opérationnels	537	634	152	398	215	348	(110)	2 174
<b>Passif</b>								
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	32	10	23	6	30		(1)	100
Provisions pour retraites	43	3	6		1	2	0	55
Autres passifs opérationnels	848	621	219	568	215	333	(110)	2 694
<b>Investissements</b>								
Immobilisations incorporelles et corporelles	15	12	4	11	3	3	0	48

## 5.2.26. Résultat financier

Le résultat financier des exercices 2014, 2013 et 2012 se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	2014	2013	2012
<b>Produits de trésorerie</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>13</b>
<b>Coût de l'endettement</b>	<b>(31)</b>	<b>(36)</b>	<b>(39)</b>
. emprunts obligataires	(20)	(21)	(16)
. OBSAAR	(1)	(5)	(11)
. Autres	(10)	(10)	(12)
<b>Autres charges et produits financiers</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>(3)</b>
Intérêt sur la dette actuarielle	(2)	(2)	(2)
Pertes et gains de change	3		(1)
Autres	2	2	
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	<b>(20)</b>	<b>(27)</b>	<b>(29)</b>

## 5.2.27. Résultats par action

	2014	2013	2012
Résultat net, part du Groupe (en millions d'euros)	140	128	126
Nombre d'actions moyen en circulation (en milliers)	412 049	394 773	405 774
<b>Résultat net, part du Groupe, par action de base (en euro)</b>	<b>0,34</b>	<b>0,32</b>	<b>0,31</b>
<b>Impact des instruments dilutifs</b>			
Options (en milliers)	<b>4 455</b>	<b>7 083</b>	<b>2 145</b>
Plan de stock-options de mars 2003	0	17	184
Plan de stock-options de juillet 2003	0	20	27
Plan de stock-options de décembre 2003	0	24	9
Plan de stock-options de mai 2004	24	93	9
Plan de stock-options de juillet 2006	0	122	102
Plan de stock-options d'octobre 2006	545	2 565	1 488
Plan de stock-options de juin 2007	52	192	
Plan d'actions de performance 2014	2 269		
BSAAR 2006	0	565	
BSAAR 2008	1 565	3 485	326
(en millions d'euros)	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Stock-options	0	0	0
BSAAR	0	0	0
Résultat net ajusté de l'impact des instruments dilutifs, part du Groupe (en millions d'euros)	140	128	126
Nombre d'actions dilué (en milliers)	416 504	401 856	407 919
<b>RESULTAT NET, PART DU GROUPE, DILUE PAR ACTION (EN EURO)</b>	<b>0,34</b>	<b>0,32</b>	<b>0,31</b>

Le nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions et de BSAAR non exercées s'élève à 2 822 219, 8 705 187 et 34 706 877 options, respectivement, aux 31 décembre 2014, 2013 et 2012. Le nombre d'actions de performance attribuées s'élève à 2 465 000.

Seuls 3 391 025, 2 602 352 et 1 812 119 équivalents actions ont été pris en compte dans le résultat net dilué par action selon la méthode du rachat d'actions (*Treasury stock method*), respectivement, aux 31 décembre 2014, 2013 et 2012, dans la mesure où les options et bons de souscription restants sont hors de la monnaie.

## 5.2.28. Informations relatives aux parties liées

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des opérations réalisées en 2012, 2013 et 2014 avec les parties liées hors Vivendi :

(en millions d'euros)	2014	2013	2012
<b>Créances d'exploitation</b>	<b>1,9</b>	<b>3,0</b>	<b>3,6</b>
<i>dont Rodés</i>	<i>0,9</i>	<i>1,4</i>	<i>1,8</i>
<i>dont Bolloré</i>	<i>1,0</i>	<i>1,6</i>	<i>1,4</i>
<i>Autres</i>			<i>0,4</i>
<b>Dettes d'exploitation (1)</b>	<b>1,2</b>	<b>4,2</b>	<b>7,1</b>
<i>dont Rodés</i>	<i>0,2</i>	<i>2,8</i>	<i>4,7</i>
<i>dont Bolloré</i>	<i>1,0</i>	<i>1,4</i>	<i>2,1</i>
<i>Autres</i>			<i>0,3</i>
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>2,5</b>	<b>3,4</b>	<b>4,1</b>
<i>dont Rodés</i>	<i>0,1</i>	<i>0,2</i>	<i>0,3</i>
<i>dont Bolloré</i>	<i>2,4</i>	<i>3,2</i>	<i>3,8</i>
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>(10,1)</b>	<b>(11,9)</b>	<b>(18,8)</b>
<i>dont Rodés</i>	<i>(5,8)</i>	<i>(7,6)</i>	<i>(17,7)</i>
<i>dont Bolloré</i>	<i>(4,3)</i>	<i>(4,3)</i>	<i>(1,1)</i>

(1) Les dettes mandat, sans effet sur le résultat, ne sont pas incluses dans le tableau ci-dessus. Elles représentent un montant total de 1,4 million d'euros, 1,2 million d'euros et 2,9 millions d'euros aux 31 décembre 2014, 2013 et 2012.

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 jusqu'au 14 juin 2012, Président du Conseil d'Administration de MEDIA PLANNING GROUP ou avec des entités qu'ils contrôlent. Ces accords portent notamment sur de l'achat d'espace, des services publicitaires et administratifs, de la location de bureaux de Media Planning Group à Barcelone.

Par ailleurs, Havas Management España a conclu un accord le 28 juillet 2011 avec M. Fernando Rodés Vilà portant sur des prestations à exécution successive, des indemnités de non-concurrence ainsi qu'un dividende notionnel. Cet accord a été ensuite complété par un contrat signé le 28 juin 2012 stipulant la rémunération de ISP et Gevisa au titre du dividende notionnel, ces deux sociétés étant, respectivement, représentées par M. Fernando Rodés Vilà et M. Leopoldo Rodés Castañe, pour leur fonction de membre du Board.

Les opérations courantes avec parties liées à la famille Rodés génèrent, d'une part, des charges estimées à 2,2 millions d'euros, 2,9 millions d'euros et 12,7 millions d'euros, respectivement, en 2014, 2013 et 2012, et, d'autre part, des produits estimés à 0,1 million d'euros, 0,2 million d'euros et 0,3 million d'euros.

Au 31 décembre 2014, le montant total des loyers futurs des bureaux précités s'élève à 0,5 million d'euros, la fin du bail étant prévue en 2015.

Au titre des accords du 28 juillet 2011 et du 28 juin 2012, Havas a versé mensuellement 166 667 euros à M. Fernando Rodés Vilà pour les prestations réalisées et annuellement 0,1 million en 2014, comparé à 0,9 million d'euros pour les indemnités de non-concurrence charges sociales comprises en 2012 et 2013.

Au titre des dividendes, Havas a constaté une charge de 1,5 million d'euros pour 2014, 1,8 million d'euros pour 2013 et 2,1 millions d'euros pour 2012.

Certaines filiales du Groupe Havas ont réalisé des prestations opérationnelles pour des sociétés du Groupe Bolloré à des conditions de marché, représentant d'une part, des charges d'exploitation d'environ 4,3 millions d'euros, 4,3 millions d'euros et 1,1 million d'euros, respectivement en 2014, 2013 et 2012, et d'autre part, des produits d'exploitation d'environ 2,4 millions d'euros, 3,2 millions d'euros et 3,8 millions d'euros, respectivement, en 2014, 2013 et 2012.

### Vivendi

Par ailleurs, certaines filiales du Groupe Havas ont également réalisé, à des conditions de marché, des prestations opérationnelles pour Vivendi et ses filiales. S'agissant du Groupe Canal+, dans le cadre de leurs campagnes publicitaires, les clients du Groupe Havas ont réalisé par l'entremise des agences médias, des achats chez Groupe Canal+ pour un montant global de 89 millions d'euros, comparés à 88 millions d'euros en 2013 ; dans le cadre de ses campagnes pour promouvoir ses marques Canal+, Canalsat et Canalplay, le Groupe Canal a réalisé des achats médias auprès des principaux médias par l'entremise du Groupe Havas et de ses agences pour 62 millions d'euros en 2014 et 2013 ; des prestations hors média, de production, droits de diffusion et honoraires ont été réalisés par le Groupe Havas et ses filiales pour 9 millions d'euros en 2014 ; le Groupe Havas et ses filiales ont conçu et réalisé des campagnes pour Canal+ pour 13 millions d'euros en 2014. S'agissant de Vivendi, le Groupe Havas et ses filiales ont conçu et réalisé des campagnes pour Vivendi pour 0,6 million d'euros en 2014.

De plus, Havas et Universal Music Group (UMG) ont annoncé la signature d'accords portant sur les thèmes suivants :

- le 29 septembre 2014 : intégration d'annonces publicitaires dans les clips musicaux d'UMG grâce à une technologie vidéo développée par la société Mirriad ;
- le 5 janvier 2015 : partenariat dans le domaine des données consommateurs : « Global Music Data Alliance ».

## Rémunération des mandataires sociaux

(en millions d'euros)	2014	2013	2012
Rémunération brute comprenant les avantages en nature	6	12	12
<b>TOTAL CHARGES DE L'EXERCICE</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
Engagements de retraite et avantages similaires cumulés en fin d'exercice	1	1	3
Nombre d'options et d'actions de performance	843 610	2 639 646	9 899 142
<i>dont BSAAR 2006</i>			1 000 000
<i>dont BSAAR 2008</i>	697 610	2 279 146	4 668 235
<i>dont actions de performance 2014</i>	146 000		
Attributions au cours de l'exercice	146 000		

## Garanties, cautions, sûretés réelles

### 5.2.29. Obligations contractuelles et engagements hors bilan

Au 31 décembre 2014, Havas n'a consenti aucune sûreté réelle.

Le Groupe n'a pas pris d'engagements significatifs au cours de l'exercice 2014.

### Ventilation par échéance des obligations contractuelles au 31 décembre 2014

(en millions d'euros)	Total 31.12.2012	Total 31.12.2013	Total 31.12.2014	2015	2016	2017	2018	2019	Après 2019
<b>Comptabilisées</b>									
Emprunts obligataires et OBSAAR	537	515	133	33			100		
Emprunts auprès des établissements de crédit	42	59	220	70	105		45		
Autres dettes financières (hors coupon et juste valeur de swaps)	101	65	113	108	2	2	1		
Compléments de prix ( <i>Earn-out</i> )(1)	23	20	11	7	2	1	1		
Rachat de minoritaires ( <i>Buy-out</i> )(2)	77	90	106	15	7	12	30	16	26
<b>Non comptabilisées</b>									
Contrats de location simple(3)	269	286	437	62	52	44	39	35	205
Indemnités au titre des clauses de conscience(4)	7	10	7	7					
<b>TOTAL</b>	<b>1 056</b>	<b>1 045</b>	<b>1 027</b>	<b>302</b>	<b>168</b>	<b>59</b>	<b>216</b>	<b>51</b>	<b>231</b>

### Ventilation par échéance des autres engagements hors bilan au 31 décembre 2014

(en millions d'euros)	Total 31.12.2012	Total 31.12.2013	Total 31.12.2014	2015	2016	2017	2018	2019	Après 2019
<b>Engagements donnés sur opérations de périmètre</b>									
Rachat de majoritaire et prises de participations(5)	29	33	47	15			8		24
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>33</b>	<b>47</b>	<b>15</b>			<b>8</b>		<b>24</b>
<b>Engagements donnés sur activités opérationnelles</b>									
Garanties sur achat d'espace publicitaire(6)	26	24	41	24	2	1	5		9
Autres engagements(7)	16	39	36	1	9				26
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>63</b>	<b>77</b>	<b>25</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>5</b>		<b>35</b>
<b>Engagements reçus sur activités de financement</b>									
Lignes de crédit confirmées non tirées(8)	455	492	360	84	126		150		
<b>TOTAL</b>	<b>455</b>	<b>492</b>	<b>360</b>	<b>84</b>	<b>126</b>		<b>150</b>		

- (1) Comme indiqué en note 5.1.4.27, des contrats sur compléments de prix sont généralement mis en place lors de l'acquisition de sociétés. Ceux-ci sont comptabilisés dès lors que les versements sont probables et que les montants peuvent être mesurés de façon fiable (cf note 5.2.14).
- (2) Le Groupe a conclu des accords (contrats de « buy-out ») avec des actionnaires minoritaires de sociétés consolidées, par lesquels le Groupe leur consent des options de vente de leurs actions à certaines échéances, à des prix déterminés par des formules représentatives des pratiques du marché. Ces accords, conclus à des conditions de marché, sont destinés à asseoir sur le long terme le partenariat financier avec le manager actionnaire devenu actionnaire minoritaire. Ils concernent la plupart des sociétés dont le Groupe ne détient pas 100 %. Les contrats de « buy-out » exerçables avant le 31 décembre 2015 sont présentés en 2015.
- (3) Le montant des engagements liés aux contrats de location simple correspond aux loyers à payer sur la durée du bail.
- (4) Suite à la nomination de Fernando Rodés Vilà en tant que Directeur Général de Havas, et la fin de son mandat de Directeur Général de Media Planning Group SA, les clauses de conscience liées à ses fonctions de Directeur Général de Media Planning Group SA étaient caduques le 28 mai 2007. Sa démission du poste de Directeur Général de Havas SA en 2011 n'affecte pas les clauses liées au changement significatif de l'actionnariat de Media Planning Group SA, lesquelles demeurent valides à la date du 31 décembre 2014 pour trois managers. Ces clauses prévoient des indemnités égales à celles dues en cas de licenciement. Dans le cas où elles seraient toutes exercées, le montant total serait de 6,8 millions d'euros.

- (5) Havas détient une participation non consolidée de 5,89 % dans SEMARIS Holding, qui contrôle 100 % de Havas Media LLC, anciennement MPG OOO, en Russie, en co-entreprise avec le groupe ADV qui contrôle 94,11% des parts. Celui-ci dispose d'une option de vente et réciproquement Havas dispose d'une option d'achat qui sera déterminée à la valeur de marché. La valeur actualisée de cet engagement est ainsi estimée à 17,0 millions d'euros, 24,5 millions d'euros et 28,4 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2014, 2013 et 2012.

De la même manière, Havas détient depuis 2013 une participation non consolidée de 5,89 % dans Sunarius BV qui détient 99,9 % de Havas Digital LLC, anciennement Digital Contacts OOO. Le groupe ADV qui en détient 94,11% des parts, dispose d'une option de vente et réciproquement Havas dispose d'une option d'achat qui sera déterminée à la valeur de marché. La valeur actualisée de cet engagement est estimée à 7,8 millions d'euros et 8,2 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2014 et 2013.

Le 22 décembre 2014, Havas a acquis 60 % de Formula PR, une agence de communication intégrée et de marketing expérientiel aux Etats-Unis pour 4,6 millions d'euros. Cette acquisition est assortie d'engagements de complément de prix et de rachat d'intérêts minoritaires de 40 %, pour un montant total actualisé estimé à 21,8 millions d'euros.

Enfin, Havas s'engage à prendre une participation de 100 % dans une agence indonésienne à partir de 2018 pour une estimation actualisée de 0,2 million d'euros.

- (6) Dans certains pays, il arrive que des achats d'espaces publicitaires soient couverts par des garanties octroyées par Havas.
- (7) 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 maximal de 26,2 millions d'euros. Au 31 décembre 2014, une provision à ce titre est comptabilisée au bilan pour 13,3 millions d'euros, comparés à 7,0 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 6,1 millions d'euros au 31 décembre 2012. Havas a également consenti une contre-garantie de 5,2 millions d'euros au titre de la caution fiscale dont bénéficient ses filiales, et des garanties de bonne fin pour 9,8 millions d'euros. Par ailleurs, une garantie de prise de possession avant le 30 septembre 2016 des locaux à Pantin en Seine-Saint-Denis est consentie par une filiale à son bailleur pour 9,3 millions d'euros. Havas a également signé une promesse de bail pour les locaux d'environ 15 000 m<sup>2</sup> en l'état futur d'achèvement au 3 Pancras Square, King's Cross à Londres. Le bail sera signé à la livraison des locaux en 2016 pour une durée de 15 ans.
- (8) Au 31 décembre 2014, le total des lignes de crédit confirmées non tirées reçues des établissements de crédit s'élève à 359,7 millions d'euros dont 276,0 millions d'euros sont à moyen terme. Le Groupe dispose, par ailleurs, de lignes de crédit non tirées, non confirmées pour un montant total de 216,3 millions d'euros qui n'est pas inclus dans le tableau ci-dessus. La plupart des lignes de crédit accordées aux filiales du Groupe fait l'objet de garanties consenties par Havas SA.
- (9) Indemnités de départ (cf. note 18.4 « Accord pouvant entraîner un changement de contrôle » du document de référence)  
Des indemnités de départ seraient dues par le Groupe uniquement dans le cadre de licenciement à l'initiative de l'employeur et hors cas de faute lourde ou grave. Elles concernent pour l'ensemble du Groupe une quarantaine de cadres et s'élèveraient à un montant global de 18,6 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.

### 5.2.30. Instruments financiers

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

(en millions d'euros)	31.12.2014		31.12.2013		31.12.2012	
	VNC(4)	Juste valeur(5)	VNC	Juste valeur	VNC	Juste valeur
	Niveau 1 Niveau 2		Niveau 1 Niveau 2		Niveau 1 Niveau 2	
<b>Actifs financiers</b>						
Trésorerie et équivalents de trésorerie	522	522	568	568	533	533
Clients(1)	1 868	1 868	1 650	1 650	1 607	1 607
Autres débiteurs(1)	566	566	570	570	534	534
Autres actifs financiers courants(1)	9	9	7	7	13	13
Actifs financiers disponibles à la vente(2)	20	3 17	16	9 7	12	6 6
Autres actifs financiers non courants	9	9	12	12	8	8
<b>Passifs financiers</b>						
Découverts bancaires	14	14	13	13	9	9
Dettes fournisseurs(1)	1 814	1 814	1 534	1 534	1 536	1 536
Autres créditeurs(1)	1 109	1 109	1 161	1 161	1 111	1 111
Autres passifs courants (1)	4	4	7	7	4	4
Emprunts et dettes financières (- 1 an)	211	211	507	350 157	272	272
Emprunts et dettes financières long terme(3)	255	99 156	138	99 39	417	349 68
Autres passifs non courants	1	1	1	1	3	3

- (1) La juste valeur des créances clients, des autres actifs financiers courants, des dettes fournisseurs, autres créditeurs et autres passifs courants est assimilée à leur valeur au bilan, compte tenu des échéances très courtes de paiement.
- (2) Les actifs financiers disponibles à la vente incluent principalement les titres de participation de sociétés dans lesquelles le Groupe n'exerce ni contrôle, ni influence notable. Ces actifs sont comptabilisés à leur juste valeur.
- (3) L'emprunt obligataire de 100,0 millions d'euros émis en juillet 2013 est coté sur Euronext Paris. Aucune transaction n'ayant été constatée sur le marché boursier, la valeur comptable de cet emprunt au 31 décembre 2014 est retenue comme sa valeur de marché.
- (4) Valeur nette comptable.
- (5) Le niveau 1 correspond à une valorisation des actifs et passifs financiers à la valeur de marché, alors que le niveau 2 est basé sur un modèle prenant en compte des données observables.

Havas n'a pas relevé d'actifs transférés sans transfert intégral des risques au 31 décembre 2014.

## 5.2.31. 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. A 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.

Dans le cadre de l'émission d'OBSAAR pour un montant initial de 270 millions d'euros en décembre 2006, un swap de taux avait été mis en place pour rendre le taux variable de la dette à un taux fixe synthétique de 3,803 % sur la durée de l'OBSAAR. Le swap étant amortissable au même rythme que l'OBSAAR, il était arrivé à échéance le 2 décembre 2013. Depuis lors, Havas n'a pas mis en place de nouveau swap de taux d'intérêt.

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

Instrument financiers	Montant notionnel (en millions d'euros)	Juste valeur niveau 2 (en millions d'euros)	Échéance
<b>31.12.2014</b>			
Swaps de taux d'intérêt			
EUR		NA	
<b>TOTAL</b>			
<b>31.12.2013</b>			
Swaps de taux d'intérêt			
EUR		NA	
<b>TOTAL</b>			
<b>31.12.2012</b>			
Swaps de taux d'intérêt			
EUR	90	(3)	2013
<b>TOTAL</b>		<b>(3)</b>	

NA = Non applicable.

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 2014, l'exposition nette au risque de taux par échéance se présente comme suit :

Valeurs contractuelles (en millions d'euros)	Total au 31.12.2014	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
<b>Taux fixe</b>				
Emprunts obligataires	100		100	
Billets de trésorerie	100	100		
Passif (actif) net à taux fixe avant couverture	200		100	
<b>PASSIF (ACTIF) NET A TAUX FIXE APRES COUVERTURE</b>	<b>200</b>		<b>100</b>	
<b>Taux variable</b>				
OBSAAR 2008	33	33		
Emprunts bancaires	220	70	150	
Découverts bancaires	14	14		
Autres passifs financiers	13	8	5	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(522)	(522)		
Passif (actif) net à taux variable avant couverture	(242)	(397)	155	
<b>PASSIF (ACTIF) NET A TAUX VARIABLE APRES COUVERTURE</b>	<b>(242)</b>	<b>(397)</b>	<b>155</b>	

Les avoirs nets à taux variable, en valeur contractuelle, après gestion s'élèvent à 242 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 4,0 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 2014, le Groupe dispose d'une part de 522,4 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie. Ce poste est composé de disponibilités (soldes créditeurs de banques) pour 514,7 millions d'euros et de placements inférieurs à trois mois pour 7,7 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 216,5 millions d'euros, des lignes de crédit confirmées à court et moyen termes pour un montant total de 359,7 millions d'euros dont 126,0 millions d'euros à échéance 2016 et 150,0 millions d'euros à échéance 2018. Par ailleurs, sur le programme d'émission de billets de trésorerie de 300,0 millions d'euros, 100 millions d'euros ont été utilisés au 31 décembre 2014.

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 et de lignes de crédit confirmées suffisantes pour honorer les échéances à moins d'un an de la dette financière pour un montant total de 210,5 millions d'euros, et des dettes de « *earn-out* » et de « *buy-out* » pour un total de 14,0 millions d'euros. Havas ne présente pas de risque de liquidité.

Au 31 décembre 2014, la dette financière à plus d'un an au bilan s'élève à 255,5 millions d'euros. Elle est constituée notamment de l'EURO PP émis en juillet 2013 et de l'OBSAAR 2008. La maturité de la dette financière brute est de l'ordre de 19 mois. Par ailleurs, Havas dispose au 31 décembre 2014 de lignes de crédit confirmées non tirées pour un montant total de 359,7 millions d'euros dont la maturité moyenne résiduelle est d'environ deux ans. L'OBSAAR 2008 est soumise à des ratios financiers tels que définis dans la note 5.2.15.3. La totalité de ces ratios était respectée à fin 2014.

Havas pourrait avoir besoin de refinancer une partie de sa dette existante à l'échéance si sa capacité d'autofinancement et sa trésorerie s'avéraient insuffisantes dans les années à venir pour le service de la dette existante et/ou future.

En conséquence, Havas pourrait être amené à refinancer sa dette existante et/ou future à des conditions potentiellement moins favorables que celles à ce jour, ce qui pourrait affecter de manière négative la situation financière et les résultats du Groupe.

Une défaillance de Havas à plus long terme au titre de certains de ses emprunts pourrait conduire à une accélération du remboursement de ses autres dettes.

Le Groupe ne fait pas l'objet de notations financières par les agences de notation.

## Risque de change

Le Groupe, du fait de sa présence dans une cinquantaine de pays, est exposé aux fluctuations des taux de change. Les états financiers du Groupe étant libellés en euros, toute variation des cours des devises par rapport à l'euro peut avoir un impact sur les écarts de conversion des postes de bilan, les fonds propres, et le compte de résultat consolidés. Le dollar US et la livre sterling sont les deux principales devises susceptibles de générer des impacts significatifs.

En 2014, le revenu est réalisé à hauteur de 34,0% dans la devise euro, 32,6% dans la devise dollar US et 14,1% dans la devise livre sterling, tandis que le résultat opérationnel courant est réalisé à hauteur de 49,7% dans la devise euro, 28,3% dans la devise dollar US et 6,5% 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 résultat opérationnel					
	Impact sur le revenu		Impact sur le résultat opérationnel courant		Impact sur les capitaux propres	
	Hausse de 1%	Baisse de 1%	Hausse de 1%	Baisse de 1%	Hausse de 1%	Baisse de 1%
Dollar US	6	(6)	1	(1)	5	(5)
Livre sterling	3	(3)	0	0	2	(2)

Sur le plan opérationnel, le Groupe est peu affecté par le risque de change. En effet, l'essentiel des opérations est effectué sur les marchés domestiques des agences. Elles sont donc libellées en devise locale. Les flux futurs en devises étrangères, notamment pour des clients globaux, font l'objet de couverture de risque de change.

Sur le plan du financement, il convient de distinguer deux niveaux :

- les prêts et emprunts intragroupe hors zone euro, y compris ceux qui résultent du fonctionnement du cash-pooling international, sont systématiquement couverts ; dans ce contexte, le risque se limite principalement à la traduction en euro des états financiers des filiales hors de la zone euro ;

- les filiales du Groupe se financent en cash-pooling domestiques, ou auprès des banques locales et en devises locales ; par conséquent, ces financements locaux n'engendrent pas de risque de change.

Les instruments dérivés utilisés dans le cadre de la couverture du risque de change sont exclusivement des instruments vanilles (change à terme « *plain vanilla* » et options de change à prime nulle « *plain vanilla* »). Ils sont gérés au niveau de la trésorerie centrale en priorité ou au niveau des trésoreries centralisées dans les principaux pays.

Au 31 décembre 2014, le portefeuille de couverture est notamment constitué d'éléments significatifs suivants :

- des achats à terme de moins de trois mois de 244,0 millions de dollars US pour une contrevaieur de 197,5 millions d'euros, dont la juste valeur totale s'élève à 3,4 millions d'euros ;
- d'une vente à terme de moins de trois mois de 17,3 millions de dollars australiens pour une contrevaieur de 11,1 millions d'euros, dont la juste valeur représente -0,6 millions d'euros ; et
- des achats à terme de moins de trois mois de 15,7 millions de livres sterling pour une contrevaieur de 20,0 millions d'euros, dont la juste valeur représente 0,2 million d'euros.

Au 31 décembre 2013, le portefeuille de couverture était notamment constitué d'éléments significatifs suivants :

- des achats à terme de moins de trois mois de 208,1 millions de dollars US pour une contrevaieur de 150,9 millions d'euros, dont la juste valeur totale s'élève à -2,4 millions d'euros,
- de ventes à terme de moins de trois mois de 17,3 millions de dollars australiens pour une contrevaieur de 11,2 millions d'euros, dont la juste valeur représente 2,1 millions d'euros, et
- des achats à terme de moins de trois mois de 17,4 millions de livres sterling pour une contrevaieur de 20,9 millions d'euros, dont la juste valeur représente 0,02 million d'euros.

Au 31 décembre 2012, le portefeuille de couverture incluait notamment les éléments significatifs suivants :

- des achats à terme de moins de trois mois de 225,1 millions de dollars US pour une contrevaieur de 170,7 millions d'euros, dont la juste valeur totale s'élève à -2,0 millions d'euros,
- une vente à terme de moins de trois mois de 13,0 millions de dollars australiens pour une contrevaieur de 10,2 millions d'euros, dont la juste valeur représente -0,2 million d'euros, et
- des achats à terme de moins de trois mois de 10,4 millions de livres sterling pour une contrevaieur de 12,8 millions d'euros, dont la juste valeur représente 0,1 million d'euros.

L'effet résultat de la valorisation à la juste valeur des instruments dérivés ci-dessus est compensé par la revalorisation des éléments couverts comptabilisés au bilan.

Le tableau suivant présente la ventilation de l'actif net par principales devises au 31 décembre 2014 :

(en millions d'euros)	TOTAL	Euro	Dollar US	Livre Sterling	Autres
Actifs	5 246	2 654	967	461	1 164
Passifs	3 787	1 861	716	312	898
Actif net avant gestion	1 460	793	251	149	267
Swaps de taux de change		(207)	198	20	(12)
<b>ACTIF NET APRES GESTION</b>	<b>1 460</b>	<b>586</b>	<b>449</b>	<b>169</b>	<b>255</b>

### Gestion du capital

Le Groupe a pour objectif de maintenir un ratio raisonnable entre dette financière nette et capitaux propres consolidés qui se présente comme suit :

(en millions d'euros)	2014	2013	2012
Dette financière nette	(42)	90	165
Capitaux propres consolidés	1 460	1 268	1 142
<b>RATIO SUR DETTE FINANCIERE - (TRÉSORERIE) NETTE / CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS</b>	<b>-2,9%</b>	<b>7,1%</b>	<b>14,4%</b>

### 5.2.32. Risques et litiges

#### Litiges avec d'anciens dirigeants ou collaborateurs

##### Litige avec Monsieur Alain Cayzac

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

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

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

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

- a reconnu la validité de la clause de conscience et a condamné Havas SA à verser à Monsieur Alain Cayzac les indemnités réclamées à ce titre ;

- a considéré qu'il n'y avait pas de licenciement sans cause réelle et sérieuse et a ainsi débouté Monsieur Alain Cayzac de ses demandes à ce titre ;
- a condamné Havas SA au paiement de la rémunération variable de Monsieur Alain Cayzac au titre de l'année 2005.

La Société et Monsieur Alain Cayzac ont interjeté appel de ce jugement. Aux termes d'une décision du 30 avril 2014, la cour d'appel de Versailles infirme partiellement le jugement du Conseil de prud'hommes mais confirme le bien-fondé de la mise en œuvre de la clause de conscience. La Société et Monsieur Alain Cayzac n'ayant pas souhaité former de pourvoi en cassation, le litige est clos.

Dans le cours normal de leurs activités, Havas SA et ses filiales sont parties à un certain nombre de procédures judiciaires, administratives ou arbitrales. Les charges susceptibles de résulter de ces procédures font l'objet de provisions dans la mesure où elles sont considérées comme probables et quantifiables. Les montants provisionnés à ce titre ont fait l'objet d'une appréciation du risque au cas par cas (cf. note 5.2.16).

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

### Litiges fiscaux

#### Précompte

En 2003, Havas SA a réclamé par voie contentieuse le remboursement du précompte mobilier acquitté par la Société entre 2000 et 2002 sur la redistribution de dividendes de source européenne.

Dans le cadre de ce contentieux opposant Havas SA à l'État français, les tribunaux administratifs ont prononcé en 2008 la restitution d'un montant de 33,5 millions d'euros à Havas SA, montant équivalent au précompte mobilier payé au titre des années 2000 à 2002, majoré de 8,5 millions d'euros d'intérêts moratoires dus par le Trésor public.

L'État français a fait appel des jugements des tribunaux précités.

Par décision du Conseil d'Etat en date du 13 novembre 2013, l'affaire a été renvoyée devant la Cour administrative d'appel de Paris.

Le 23 mai 2014, la Cour administrative d'appel de Paris a annulé les jugements du tribunal de Montreuil du 10 juillet 2008 ainsi que celui rendu par le tribunal administratif de Paris du 14 octobre 2008.

Les impositions ont été rétablies pour l'intégralité des sommes initialement restituées assorties des intérêts moratoires, en date du 21 juillet 2014 pour le précompte acquitté au titre de l'exercice 2002 et en date du 15 septembre 2014 pour les précomptes acquittés au titre des exercices 2000 et 2001.

La Société a procédé au règlement respectif des précomptes 2000, 2001 et 2002.

La Société a introduit un pourvoi en cassation le 23 juillet 2014 à l'encontre de l'arrêt rendu le 23 mai 2014 par la Cour administrative d'appel de Paris.

#### Contrôles fiscaux

Suite aux contrôles fiscaux des sociétés Havas SA et Havas International portant sur les 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 d'ensemble du Groupe d'environ 500 millions d'euros.

Havas SA a contesté la totalité des redressements proposés par l'Administration pour elle-même et pour Havas International, Havas SA venant aux droits et obligations de cette dernière, suite à la transmission universelle de patrimoine de Havas International à Havas SA le 4 décembre 2008 en introduisant en février 2010 un recours contentieux à l'encontre de l'Administration. Cette dernière l'a rejeté en juillet 2010.

En septembre 2010, Havas SA a saisi le tribunal administratif de Montreuil afin d'obtenir l'annulation de la décision de rejet de l'Administration.

Le tribunal administratif de Montreuil a rendu un premier jugement en date du 29 mars 2012, ordonnant la réalisation d'une expertise dans l'instance introduite par la société Havas SA.

Le tribunal administratif de Montreuil a donné raison à l'Administration sur deux points portant sur un abandon de créance octroyé à une sous filiale et sur la valorisation d'un dividende en nature en date du 18 novembre 2014.

Sur les deux autres points du contrôle fiscal que sont la valorisation de Snyder en 2002 et Havas Media España en 2004, le tribunal a fait droit aux prétentions de Havas après avoir recueilli l'avis d'un expert indépendant.

La Société a fait appel des deux premiers points et a été déboutée par la Cour administrative d'appel de Versailles le 12 décembre 2014.

Elle a déféré cette décision à la censure du Conseil d'Etat le 2 février 2015.

Pour les deux autres points, l'Administration a fait appel du jugement le 11 avril 2014. L'affaire est toujours pendante devant la Cour administrative de Versailles.

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

### Risque Dentsu

Suite à l'annulation, le 14 janvier 2005, de la sentence arbitrale du 6 juin 2000 aux termes de laquelle avait été rejetée la demande de la société Dentsu visant au remboursement du prix de la cession de la société belge Eurocom International Brussels par Havas, la société Dentsu a introduit une nouvelle procédure arbitrale au mois de mai 2011. Le 20 novembre 2012, le tribunal arbitral a condamné Havas SA et Euro RSCG Groep Worldwide BV à verser à la société Dentsu 1 896 385,46 euros, assortie des intérêts à compter du 20 avril 1998. Un recours aux fins d'obtenir l'annulation de la sentence du 20 novembre 2012 a été rejeté en juin 2014. Havas a donc interjeté appel de cette décision, l'audience étant prévue le 24 mars 2015.

### 5.2.33. Périmètre de consolidation au 31 décembre 2014

	% Groupe	% Contrôle		% Groupe	% Contrôle
<b>EUROPE</b>			<b>WONDERLAND HAVAS SL</b>		
<b>ALLEMAGNE</b>			<b>HAVAS MEDIA SL</b>		
HAVAS WORLDWIDE DÜSSELDORF GMBH	100	100	MC MOBILE SL	100	100
HAVAS PR DÜSSELDORF GMBH	100	100	HAVAS MEDIA ALLIANCE WW, SL	100	100
HAVAS PR HAMBURG GMBH	100	100	HAVAS MANAGEMENT ESPANA, SL	100	100
HAVAS LIFE DÜSSELDORF GMBH	100	100	ELISA INTERACTIVE SL	100	100
HAVAS WORLDWIDE MÜNCHEN GMBH	100	100	HAVAS WORLDWIDE WANALAB, SL	51	51
FUEL DÜSSELDORF GMBH	100	100	<b>FINLANDE</b>		
HAVAS WORLDWIDE GERMANY GMBH	100	100	HAVAS WORLDWIDE HELSINKI OY	100	100
MPG SOLUTIONS GMBH	100	100	<b>FRANCE</b>		
WERBEKRAFT KUNDENEINKAUF GMBH	100	100	HAVAS SA	100	100
ARENA MEDIA DEUTSCHLAND GMBH	100	100	INTERCORPORATE	99	100
MEDIA CONTACTS DEUTSCHLAND GMBH	100	100	LES GAULOIS	100	100
MPG MEDIA PLANNING GROUP GMBH	100	100	H4B PARIS SARL	100	100
NET WORKS AGENTUR FUER PLAKATSERVICE GMBH	100	100	146 & COMPAGNIE	100	100
HAVAS HOLDING DEUTSCHLAND GMBH	100	100	THE HOURS PUBLISHING	100	100
<b>AUTRICHE</b>			THE HOURS FRANCE	100	100
HAVAS WORLDWIDE WIEN GMBH	100	100	HAVAS EVENT	89	100
FUEL AUSTRIA WERBEAGENTUR GMBH	100	100	AFFIPERF	100	100
MEDIA PLANNING GROUP GMBH	100	100	ABSOLUT REALITY	95	95
ARENA AUSTRIA	64	80	HAVAS WORLDWIDE PARIS	99	99
<b>BELGIQUE</b>			BETC	100	100
HAVAS WORLDWIDE BRUSSELS	100	100	HAVAS LIFE PARIS	100	100
BOONDOGGLE NV	60	60	HAVAS INCENTIVE	100	100
PROVIDENCE	100	100	HAVAS PUBLISHING SERVICES	100	100
THE RETAIL CREATIVE COMPANY SA	100	100	BETC DIGITAL	100	100
HAVAS MEDIA BELGIUM SA	100	100	HAVAS 360	100	100
GR.PO.SA	100	100	HERCULE	100	100
HR GARDENS SA	98	100	LNE	100	100
<b>DANEMARK</b>			W & CIE	63	63
HAVAS WORLDWIDE COPENHAGEN A/S	100	100	HAVAS RH	98	100
MEDIA PLANNING DENMARK A/S	100	100	HAVAS WORLDWIDE RUSSIA HOLDING	100	100
<b>ESPAGNE</b>			XAVIER GUILLON CONSEIL (XGC)	70	70
HAVAS WORLDWIDE SPAIN, SA	100	100	SAVE FERRIS PRODUCTION	51	51
ASCI DIRECT, SA	90	90	HAVAS 04	100	100
ARNOLD MADRID, SL	100	100	HAVAS 05	100	100
PROVIDENCE PUBLICIDAD, SL	100	100	HAVAS 06	100	100
DIFUSION Y AUDIENCIAS, SA	100	100	HAVAS 08	100	100
L-11, SL	100	100	UMT	100	100
HAVAS LIFE, SA	100	100	HAVAS SPORTS ENTERTAINMENT	100	100
MEDEA MEDICAL EDUCATION AGENCY, SL	100	100	L'EVENEMENTIEL FRANCE	99	99
HAVAS DESIGN PLUS ARCHITECTURE, SL	90	90	HAVAS EDITION	100	100
ARENA MEDIA COMMUNICATION ESPANA SA	80	100	HAVAS MEDIA FRANCE	100	100
MEDIA PLANNING GROUP SA	100	100	ARENA MEDIA COMMUNICATION	100	100
MEDIA ADVISORS SA	80	100	HAVAS PRODUCTIONS	100	100
MEDIA CONTACT SA	100	100	UPSIDE	100	100
METRICS IN MARKETING SA	100	100	RUSSIA COMMUNICATION	51	51
ARCHIBALD INGALL STRETTON, SL	100	100	HA POLE RESSOURCES HUMAINES	93	93
UNCOMMON HOLDING SPAIN SA	100	100	HAVAS FINANCES SERVICES (HFS)	100	100
ARENA COMMUNICATIONS NETWORK SL	80	80	SOCIALYSE	100	100
MEDIA PLANNING LEVANTE SL	100	100	HAVAS 10	58	58
HAVAS SPORTS SA	100	100	OPCI DE LA SEINE ET DE L'OURCQ	100	100
PROXIMIA HAVAS SL	100	100	HAVAS IMMOBILIER	100	100
HAVAS FORWARD SPAIN	100	100	HAVAS PARTICIPATIONS	100	100
IGLUE MEDIA SL	100	100	FINANCIÈRE DE LONGCHAMP	100	100
			LONGCHAMP PARTICIPATIONS	100	100

	% Groupe	% Contrôle		% Groupe	% Contrôle
RITA	100	100	<b>PORTUGAL</b>		
HAVAS IT	100	100	HAVAS WORLDWIDE PORTUGAL, LDA	100	100
MFG R&D	96	96	HAVAS DESIGN + PORTUGAL, LDA	89	89
ROSAPARK	70	70	FUEL COMUNICACAO, LDA	51	51
WALTER	63	100	HAVAS MEDIA - PUBLICIDADE, SA	100	100
MINISTERE	53	53	ARN - MEDIA COMMUNICATIONS PUBLICIDADE SA	80	100
ECSELIS	100	100	HAVAS - SERVICOS, SA	100	100
MOBEXT	100	100	MEDIA CONTACT PUBLICIDADE SA	100	100
MEDIA FORWARD COMMUNICATIONS	100	100	LATTITUD DIGITAL - PUBLICIDADE SA	100	100
<b>GRÈCE</b>			HAVAS SPORTS & ENTERTAINMENT SA	100	100
HAVAS WORLDWIDE ATHENS ADVERTISING SA	95	95	HAVAS MANAGEMENT PORTUGAL, UNIPessoal LDA	100	100
FUEL ATHENS COMMUNICATION GROUP SA	95	100	HAVAS MEDIA PORTUGAL HOLDING, SGPS, SA	100	100
HAVAS MEDIA EPENDYSEIS ANONYME ETAIRIA (mise en équivalence)	20	20	HAVAS WORLDWIDE SERVICOS, SA	100	100
<b>HONGRIE</b>			<b>RÉPUBLIQUE TCHÈQUE</b>		
HAVAS WORLDWIDE BUDAPEST KOMMUNIKACIOS ZRT	100	100	HAVAS WORLDWIDE PRAGUE AS	100	100
INSIGHT COMMUNICATION KFT	100	100	HAVAS PR PRAGUE SRO	100	100
HAVAS MEDIA HUNGARY KFT	100	100	DREAM STUDIOS SRO	100	100
HAVAS DIGITAL HUNGARY KFT	100	100	ARNOLD PRAGUE SRO	100	100
<b>IRLANDE</b>			HAVAS MEDIA CZECH REPUBLIC, SRO	60	60
EURO RSCG IRELAND LIMITED	100	100	<b>ROYAUME-UNI</b>		
YOUNG ADVERTISING LIMITED	100	100	CONRAN DESIGN GROUP LTD	92	92
HAVAS IRELAND LIMITED	100	100	HAVAS PR UK LIMITED	100	100
HAVAS MEDIA IRELAND	60	60	MAITLAND POLITICAL LTD	100	100
<b>ITALIE</b>			HAVAS EHS LTD	100	100
HAVAS WORLDWIDE MILAN SRL	80	80	H4B LONDON LIMITED	100	100
ARNOLD WORLDWIDE ITALY SRL	41	51	MARCOMMS GROUP LTD	60	60
PROVIDENCE ITALY SRL	80	80	MEDICOM GROUP LTD	60	100
HAVAS WORLDWIDE DIGITAL MILAN SRL	80	100	ALL RESPONSE MEDIA LIMITED	57	57
HEALTH FOR BRANDS SRL	100	100	ARNOLD KLP LIMITED	100	100
HAVAS PR MILAN SRL	41	51	THE EDGE GLOBAL EVENT LIMITED	100	100
HAVAS LIFE ITALY SRL	100	100	HAVAS WORLDWIDE LONDON LTD	100	100
HAVAS MEDIA SRL	100	100	THE MAITLAND CONSULTANCY LIMITED	100	100
ARENA MEDIA SRL	100	100	ARNOLD LONDON LTD	100	100
HAVAS SPORTS & ENTERTAINMENT SRL	100	100	HAVAS PEOPLE LTD	100	100
HAVAS EVENTS MILAN	72	90	HAVAS EHS DISCOVERY LTD	100	100
<b>PAYS-BAS</b>			MEDIA PLANNING LIMITED	100	100
HAVAS WORLDWIDE NETHERLANDS BV	100	100	AIS GROUP LIMITED	100	100
HAVAS WORLDWIDE AMSTERDAM BV	100	100	HAVAS SPORTS LIMITED	100	100
HAVAS WORLDWIDE DIGITAL AMSTERDAM BV	100	100	ARENA BLM HOLDINGS LIMITED	80	100
EURO RSCG BIKKER BV	100	100	ARENA MEDIA LTD	80	100
ARNOLD WORLDWIDE PARTNERS AMSTERDAM BV	100	100	CAKE MEDIA LTD	100	100
HAVAS MEDIA NEDERLAND	100	100	CAKE GROUP LIMITED	100	100
ARENA MEDIA NEDERLAND BV	100	100	BETC LONDON LIMITED	85	85
BOONDOGGLE BV	60	60	DIVERSIFIED AGENCIES COMMUNICATIONS LIMITED	100	100
EURIREFIN BV (mise en équivalence)	50	50	HR GARDENS LIMITED	98	100
<b>POLOGNE</b>			RSMB LIMITED (mise en équivalence)	50	50
HAVAS WORLDWIDE WARSAW SP.ZO.O	100	100	MOON STREET LIMITED	100	100
HAVAS MEDIA SP.ZO.O.	100	100	EWDB LIMITED	100	100
SOCIALYSE SP.ZO.O.	100	100	HAVAS UK LIMITED	100	100
HAVAS ENGAGE WARSAW SP.ZO.O	100	100	HAVAS HOLDINGS LIMITED	100	100
MARKETING HOUSE SP.ZO. O	100	100	HAVAS SHARED SERVICES LIMITED	100	100
HAVAS PR WARSAW SP.ZO.O	100	100	HAVAS CANADA HOLDINGS LIMITED	100	100
H WARSAW	100	100	CREATIVE LYNX GROUP LTD	60	60
HHP SP.ZO. O	100	100	CREATIVE LYNX LTD	60	100
ARENA MEDIA COMMUNICATIONS SP. Z O.O.	80	100	SCITERION LIMITED	60	100
			ELISA INTERACTIVE LTD	100	100
			WORK CLUB LIMITED	51	51

	% Groupe	% Contrôle		% Groupe	% Contrôle
AFFIPERF LIMITED	100	100	HM INFINITUM, LLC	100	100
FORWARD UK	100	100	MEDIA PLANNING DIRECT, LLC	50	50
<b>RUSSIE</b>			FIELD RESEARCH CORPORATION	100	100
SYCAMORE	100	100	HAVAS NORTH AMERICA, INC	100	100
HAVAS WORLDWIDE	51	100	HAVAS CREATIVE, INC	100	100
S & E OOO (mise en équivalence)	50	100	ROOSTER LLC	100	100
ARNOLD WORLDWIDE LLC	51	100	BRAND ACUMEN LLC	100	100
<b>SUEDE</b>			CAMP + KING II, LLC	51	51
BIZKIT	60	100	REVENUE FRONTIER, LLC	70	70
BIZKIT WISELY AB	60	60	<b>MOYEN-ORIENT</b>		
WISELY AB	60	100	<b>BAHRAIN</b>		
<b>SUISSE</b>			HAVAS WORLDWIDE BAHRAIN WLL	33	66
HAVAS WORLDWIDE AG	100	100	<b>ÉMIRATS ARABES UNIS</b>		
HAVAS MEDIA AG	90	90	HAVAS WORLDWIDE MIDDLE EAST FZ LLC	50	50
ARENA MEDIA AG	90	90	HAVAS MEDIA MIDDLE EAST FZ LLC	50	100
STARBRAND AG	100	100	HAVAS MIDDLE EAST FZ LLC	50	50
<b>AMÉRIQUE DU NORD</b>			<b>ISRAËL</b>		
<b>CANADA</b>			HAVAS WORLDWIDE TEL AVIV LTD	100	100
HAVAS WORLDWIDE CANADA, INC.	100	100	EURO RSCG COMMUNICATION TEL AVIV (1999) LTD	100	100
HAVAS HEALTH TORONTO, INC	100	100	<b>LIBAN</b>		
ARNOLD WORLDWIDE CANADA INC,	100	100	HAVAS WORLDWIDE BEIRUT SAL	50	100
PALM + HAVAS INC.	100	100	<b>QATAR</b>		
IMG ULC (CANADA)	100	100	HAVAS WORLDWIDE DOHA WLL	25	49
MEDIA PLANNING CANADA INC	100	100	<b>TURQUIE</b>		
MEDIA CONTACTS CANADA INC	100	100	HAVAS WORLDWIDE ISTANBUL ILETISIM HIZMETLERI AS	100	100
RALLY + HAVAS INC.	80	80	THE KLAN AS	100	100
HAVAS CANADA HOLDINGS, INC.	100	100	HAVAS ENGAGE PAZARLAMA VE ILETISIM HIZMETLERI AS	100	100
<b>ÉTATS-UNIS</b>			PH REKLAM VE DST AS	51	51
HAVAS WORLDWIDE CHICAGO, INC	100	100	HAVAS MEDIA TURKEY MEDYA PLANLAMA VE SATINALMA HIZMETLERI AS	51	51
HAVAS HEALTH, INC	100	100	<b>ASIE-PACIFIQUE</b>		
6 TH SENSE, INC	100	100	<b>AUSTRALIE</b>		
HAVAS PR NORTH AMERICA, INC	100	100	HAVAS WORLDWIDE SOUTH PACIFIC PTY LTD	100	100
HAVAS WORLDWIDE, LLC	100	100	EURO RSCG 4D (AUSTRALIA) PTY LTD	100	100
HAVAS WORLDWIDE NEW YORK, INC	100	100	HAVAS WORLDWIDE MELBOURNE PTY LTD	100	100
CHINOOK HOLDINGS, INC	100	100	ARNOLD FURNACE PTY LTD	100	100
HAVAS EDGE, LLC	100	100	THE RED AGENCY PTY LTD	100	100
HAVAS EDGE BOSTON, LLC	100	100	HAVAS WORLDWIDE AUSTRALIA PTY LTD	100	100
THE ABERNATHY MACGREGOR GROUP, INC	100	100	HOST CONSULT PTY LTD	51	51
HAVAS WORLDWIDE SAN FRANCISCO, LLC	100	100	ARCADE PTY LTD	51	100
HAVAS IMPACT, LLC	100	100	RAINY DAY INDUSTRIES PTY LTD	46	90
HAVAS WORLDWIDE DALLAS, LLC	100	100	ONE GREEN BEAN PTY LTD	51	51
DATA COMMUNIQUE, INC	63	63	HAVAS MEDIA AUSTRALIA PTY LTD	100	100
THE HOURS ENTERTAINMENT, LLC	100	100	<b>CHINE</b>		
WASHINGTON PRINTING, LLC	100	100	EURO RSCG GREAT OCEAN (GUANGZHOU) ADVERTISING CO. LTD	70	70
ARENA MEDIA, LLC	100	100	SHANGHAI JINGSHI COMPUTER TECHNOLOGY CONSULTING SERVICES CO., LTD	100	100
IGNITION HOLDINGS, LLC	70	70	SHANGHAI FIELD FORCE MARKETING CONSULTING SERVICES, CO.LTD	100	100
ADRENALINE, LLC	100	100	SHANGHAI PROSPECT MARKETING CONSULTING SERVICES CO., LTD	100	100
ARNOLD WORLDWIDE, LLC	100	100	THE SALES MACHINE (SHANGHAI) CO., LTD	100	100
BRANN, LLC	100	100	HAVAS WORLDWIDE CO. LTD	100	100
H4LIST, LLC	100	100	BEIJING STAREAST COMMUNICATIONS ADVERTISING CO., LTD	100	100
HAVAS DISCOVERY, LLC	100	100			
HAVAS PEOPLE LLC	100	100			
CAMP + KING, LLC (mise en équivalence)	25	25			
VICTORS AND SPOILS, INC	54	54			
AUDREY, LLC	100	100			
SOCIALCRAFT, LLC (nom commercial SOCIALISTIC)	100	100			
MEDIA PLANNING GROUP USA, LLC	100	100			
MEDIA PLANNING INTERNATIONAL CORPORATION	100	100			
MEDIA CONTACTS CORPORATION	100	100			

	% Groupe	% Contrôle		% Groupe	% Contrôle
<b>THAÏLANDE</b>					
SHENZHEN PORDA PR. CO. LTD	51	100	HAVAS WORLDWIDE BANGKOK LIMITED	100	100
HAVAS LIFE MARKETING CONSULTANCY (SHANGHAI) CO.LTD	51	51	HAVAS WORLDWIDE DIGITAL BANGKOK LIMITED	100	100
SHENG ZHONG MARKETING CONSULTANCY (SHANGHAI) CO.,LTD	51	100	CONSUMER CONTACT COMMUNICATIONS (THAILAND) LTD	100	100
HAN WEI GUANGGAO (SHANGHAI) YOU XIAN GONG SI	100	100	TBP (THAILAND) LTD	100	100
<b>CORÉE</b>					
HAVAS WORLDWIDE KOREA CO., LTD	100	100	<b>AMÉRIQUE LATINE</b>		
HAVAS WORLDWIDE DIGITAL KOREA CO., LTD	100	100	<b>ARGENTINE</b>		
<b>HONG KONG</b>					
HAVAS WORLDWIDE HONG KONG LIMITED	100	100	HAVAS WORLDWIDE BUENOS AIRES SA	100	100
FIELD FORCE INTEGRATED MARKETING SOLUTIONS LIMITED	100	100	FUEL ARGENTINA SA	100	100
PORDA HAVAS INTERNATIONAL FINANCE COMMUNICATIONS (GROUP) HOLDINGS COMPANY LTD	51	51	MEDIA PLANNING SA	100	100
VISION INTERNATIONAL ROADSHOW COMPANY LIMITED	51	100	MEDIA CONTACT ARGENTINA SA	100	100
HAVAS DIGITAL HK	51	51	ARENA ARGENTINA SA	80	100
<b>INDE</b>					
HAVAS WORLDWIDE INDIA PRIVATE LIMITED	100	100	PROXIMIA HAVAS ARGENTINA	100	100
HAVAS MEDIA INDIA PRIVATE LIMITED	100	100	HAVAS SPORTS ARGENTINA SA	70	70
HAVAS WORLDWIDE DIGITAL MATRIX PRIVATE LIMITED	69	78	AFFIPERF SA	100	100
ARENA INDIA PRIVATE LIMITED	100	100	<b>BRÉSIL</b>		
<b>INDONÉSIE</b>					
PT ADRIWARA KRIDA	100	100	HAVAS WORLDWIDE SAO PAULO COMUNICACOES LTDA	100	100
PT MPG INDONESIA	100	100	HAVAS WORLDWIDE DIGITAL BRASIL LTDA	100	100
PT HAVAS WORLDWIDE JAKARTA	100	100	HAVAS WORLDWIDE LIFE BRASIL COMUNICACOES SA	100	100
<b>JAPON</b>					
HAVAS WORLDWIDE JAPAN KABUSHIKI KAISHA	100	100	HAVAS WORLDWIDE RIO COMUNICACOES LTDA.	100	100
<b>MALAISIE</b>					
HAVAS WORLDWIDE KUALA LUMPUR SDN BHD	94	94	MEDIA CONTACT BRAZIL LTDA	100	100
EPIC-OMNILINK INTEGRATED SDN BHD	100	100	IGLUE SERVIÇOS DE MARKETING LTDA	100	100
BULB COMMUNIQUEÉ SDN BHD (mise en équivalence)	25	25	Z+ COMUNICACAO LTDA	100	100
<b>PHILIPPINES</b>					
HAVAS WORLDWIDE PHILIPPINES, INC. (mise en équivalence)	30	30	HVS PARTICIPACOES LTDA	100	100
HAVAS PR AGATEP, INC. (mise en équivalence)	30	30	LATTITUD BRAZIL COMUNICAÇÃO LTDA	100	100
MEDIA CONTACTS PHILIPPINES	100	100	HAVAS SPORTS & ENTERTAINMENT BRASIL LTDA	100	100
MOBEXT, INC	51	51	HAVAS WW SOCIAL MEDIA COMUNICACOES LTDA	95	95
HAVAS MEDIA ORTEGA (mise en équivalence)	50	30	AFFIPERF BRASIL MARKETING LIMITADA	99	99
HVMM HOLDINGS PHILIPPINES, INC (mise en équivalence)	40	40	BETC BRASIL AGENCIA DE PUBLICIDAD LTDA	70	70
<b>SINGAPOUR</b>					
HAVAS WORLDWIDE SINGAPORE PTE. LTD	100	100	<b>CHILI</b>		
HAVAS LIFE (S) PTE. LTD	100	100	FUEL PUBLICIDAD LIMITADA	100	100
HAVAS WORLDWIDE SIREN PTE. LTD	51	51	HAVAS WORLDWIDE SANTIAGO SA	100	100
MPG ASIA PACIFIC PTE. LTD	100	100	FUEL CHILE SA	100	100
HOST HOLDING ASIA PTE. LTD	100	100	MEDIA PLANNING CHILE SA	99	99
HOST GROUP PTE. LTD	100	100	MEDIA CONTACT CHILE SA	100	100
<b>TAÏWAN</b>					
HAVAS WORLDWIDE TAÏWAN LTD	100	100	ARENA CHILE SA	79	99
STAREAST COMMUNICATIONS (TAIWAN) LTD	100	100	HAVAS MEDIA CHILE SA	100	100
JINGSHI ENTERPRISE MANAGEMENT CONSULTANTS CO., LTD	100	100	<b>COLOMBIE</b>		
			HAVAS WORLDWIDE BOGOTA SA	100	100
			FUEL SA	100	100
			HAVAS WORLDWIDE MEDELLIN, SA	100	100
			PARTNER MEDIA SA	88	88
			HAVAS MEDIA COLOMBIA SAS	100	100
			SPOT SA	100	100
			HAVAS DIGITAL COLOMBIA SA	100	100
			MEDIA ADVISORS LTDA	80	100
			ARENA COMMUNICATIONS COLOMBIA SAS	80	100
			REAL PERFORMANCE MEDIA SAS	100	100
			PROXIMIA SAS COLOMBIA	100	100
			<b>COSTA RICA</b>		
			RED STAR DIGITAL CR LIMITADA	100	100
			<b>MEXIQUE</b>		
			HAVAS WORLDWIDE MÉXICO, SA DE CV	100	100
			HAVAS LIFE MÉXICO, SA DE CV	100	100

SSSI LATIN SERVICES SUPPORT INTEGRATION SA DE CV	100	100
	% Groupe	% Contrôle
HAVAS WORLDWIDE DIGITAL MÉXICO, SA DE CV	100	100
HAVAS WORLDWIDE VALE, SA DE CV	73	73
HAVAS WORLDWIDE DIGITAL VALE, SA DE CV	73	100
BEST VALUE MEDIA SA DE CV	73	100
HAVAS PEOPLE VALE, SA DE CV	73	100
J.V. VALE SA DE CV	73	100
VALE BATES SA DE CV	73	100
MEDIA PLANNING SA DE CV	95	95
HAVAS MEDIA SERVICES SA DE CV	93	98
MEDIA CONTACTS SA DE CV	100	100
ARENA COMMUNICATION SA DE CV	80	100
HAVAS SPORTS SA DE CV	100	100
HAVAS MEDIA REGIONES SA DE CV	94	100
ARENA MEDIA SA DE CV	78	98
<b>PÉROU</b>		
HAVAS MEDIA PERU SAC	100	100
ARENA PERU	80	100
<b>PORTO RICO</b>		
HAVAS WORLDWIDE PUERTO RICO, INC	100	100

	% Groupe	% Contrôle
<b>URUGUAY</b>		
VICEVERSA EURO RSCG SA	96	96
VICEVERSA EURO RSCG INTERNATIONAL SA	96	96
EURO RSCG INTERNATIONAL SA	100	100
ALBUS SA	96	96
BRISLEY, SA	96	96
HAVAS WORLDWIDE SA	53	53
PHOENA SA	53	53
DREAMA SA	53	53
<b>VENEZUELA</b>		
HAVAS MEDIA, CA	100	100
<b>AFRIQUE</b>		
<b>AFRIQUE DU NORD</b>		
HAVAS TUNISIE	49	49
<b>AFRIQUE DU SUD</b>		
HAVAS WORLDWIDE JOHANNESBURG (PTY) LTD	58	100
HAVAS SPORTS SOUTH AFRICA	100	100
HAVAS WORLDWIDE DIGITAL JOHANNESBURG (PTY) LTD	58	100
HAVAS MEDIA SOUTH AFRICA (PTY) LTD	100	100

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

	Constantin Associés <sup>(1)</sup>				AEG Finances <sup>(1)</sup>				Autres				Total			
	(en millions d'euros)		%		(en millions d'euros)		%		(en millions d'euros)		%		(en millions d'euros)		%	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
<b>Audit</b>																
Commissariat aux Comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés																
- Émetteur	0,7	0,7			0,4	0,4						1,1	1,1			
- Filiales intégrées globalement	4,1	4,0			0,1	0,2			0,6	0,6		4,8	4,8			
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes																
- Émetteur																
- Filiales intégrées globalement																
<b>Sous-total</b>	<b>4,8</b>	<b>4,7</b>	<b>98%</b>	<b>98%</b>	<b>0,5</b>	<b>0,6</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0,6</b>	<b>0,6</b>	<b>60%</b>	<b>67%</b>	<b>5,9</b>	<b>5,9</b>	<b>92%</b>	<b>94%</b>
<b>Autres prestations</b>																
Juridique, fiscal, social	0,1	0,1							0,2	0,1			0,3	0,2		
Autres									0,2	0,2			0,2	0,2		
<b>Sous-total</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0,4</b>	<b>0,3</b>	<b>40%</b>	<b>33%</b>	<b>0,5</b>	<b>0,4</b>	<b>8%</b>	<b>6%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4,9</b>	<b>4,8</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0,5</b>	<b>0,6</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>1,0</b>	<b>0,9</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>6,4</b>	<b>6,3</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

(1) À l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012, Havas a renouvelé le mandat de Constantin Associés et AEG Finances pour une période de six exercices jusqu'à l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2017.

#### 5.2.35. Evènements postérieurs à la date de clôture

Le 19 janvier 2015, dans le cadre de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 juin 2013, la Société a mis en œuvre une seconde tranche d'actions de performance, portant sur un maximum de 2 500 000 actions Havas, représentant 0,60% du capital social, à émettre par voie d'augmentation de capital, au profit de salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères.

Aucune action de performance n'a été attribuée au dirigeant mandataire social de la Société Havas.

## 20.4. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2014

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 2014, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société HAVAS, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

### II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Comme il est indiqué dans la note 5.1.4.4 "Estimations" des Notes aux états financiers consolidés, la Direction de votre Société est conduite à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses qui affectent les montants figurant dans ses états financiers et les notes qui les accompagnent. Cette note précise que les résultats définitifs peuvent diverger sensiblement de ces estimations, en fonction d'hypothèses ou de situations qui pourraient s'avérer différentes de celles envisagées. Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés au 31 décembre 2014, 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 1 686 millions d'euros, tels que décrits en note 5.2.3 "Écarts d'acquisition" des Notes aux états financiers consolidés. Votre Société procède à la comparaison de la valeur comptable des écarts d'acquisition avec leur valeur recouvrable, déterminée selon la méthodologie décrite dans la note 5.1.4.14 "Pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles" des Notes aux états financiers consolidés.

Votre Société présente à son bilan des impôts différés actifs nets de 168 millions d'euros, tels que décrits en notes 5.1.4.21 et 5.2.20 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.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 9 avril 2015

Les Commissaires aux Comptes

Constantin Associés

AEG Finances

*Member of Deloitte Touche  
Tohmatsu Limited*

*Membre français de  
Grant Thornton International*

Thierry Quéron

Gilles Hengoat

## 20.5. Comptes annuels au 31 décembre 2014

### SOMMAIRE

<b>1. BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2014.....</b>	<b>125</b>	4.3.6. Valeurs mobilières de placement.....	136
<b>2. COMPTE DE RESULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2014.....</b>	<b>127</b>	4.3.7. Disponibilités.....	136
<b>3. TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE AU 31 DÉCEMBRE 2014.....</b>	<b>128</b>	4.3.8. Charges à répartir sur plusieurs exercices.....	136
<b>4. ANNEXE DES COMPTES ANNUELS ARRÊTES AU 31 DÉCEMBRE 2014.....</b>	<b>130</b>	4.3.9. Variation des capitaux propres.....	137
4.1. FAIT CARACTÉRISTIQUE DE L'EXERCICE.....	130	4.3.10. Actions Havas potentiellement créées.....	137
4.2. PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES.....	130	4.3.11. Amortissement subvention.....	137
4.2.1. Comparabilité des comptes annuels.....	130	4.3.12. Variation des provisions pour risques et charges.....	137
4.2.2. Immobilisations incorporelles et corporelles.....	130	4.3.13. Dettes financières.....	138
4.2.3. Immobilisations financières.....	130	4.3.14. Dettes d'exploitation et diverses.....	140
4.2.4. Créances et comptes rattachés.....	130	4.3.15. Exposition aux risques de marché.....	141
4.2.5. Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi.....	130	<b>4.4. NOTES AU COMPTE DE RÉSULTAT.....</b>	<b>141</b>
4.2.6. Valeurs mobilières de placement.....	131	4.4.1. Chiffre d'affaires.....	141
4.2.7. Gestion des risques de taux et de change.....	131	4.4.2. Autres produits d'exploitation.....	141
4.2.8. Frais d'émission des emprunts obligataires.....	131	4.4.3. Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun.....	141
4.2.9. Provisions pour risques et charges.....	131	4.4.4. Résultat financier.....	142
4.2.10. Gestion centralisée de trésorerie.....	131	4.4.5. Résultat exceptionnel.....	142
4.2.11. Consolidation de la TVA.....	131	4.4.6. Impôt sur les bénéfices.....	142
4.2.12. Impôt sur les bénéfices.....	131	<b>4.5. AUTRES INFORMATIONS.....</b>	<b>142</b>
4.2.13. Consolidation.....	131	4.5.1. Éléments concernant les parties liées.....	142
<b>4.3. NOTES AU BILAN.....</b>	<b>131</b>	4.5.2. Accroissements et allègements de la dette future d'impôt.....	143
4.3.1. Immobilisations brutes.....	131	4.5.3. Obligations contractuelles et engagements hors bilan.....	143
4.3.2. Amortissements et dépréciations des immobilisations.....	132	4.5.4. Rémunération des mandataires sociaux.....	144
4.3.3. Tableau des filiales et participations.....	133	4.5.5. Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi.....	144
4.3.4. Échéances des immobilisations financières au 31 décembre 2014.....	136	4.5.6. Effectifs.....	144
4.3.5. Échéances des créances au 31 décembre 2014.....	136	4.5.7. Litiges avec d'anciens dirigeants ou collaborateurs.....	144
		4.5.8. Droit individuel à la formation.....	145
		<b>4.6. EVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE.....</b>	<b>145</b>

## 1. BILAN AU 31 DECEMBRE 2014

### ACTIF

(en milliers d'euros)	Notes à l'Annexe	2014			2013	2012
		Brut	Amortissements et provisions	Net	Net	Net
<b>Immobilisations incorporelles</b>	4.3.1	617 354	21 380	595 974	595 244	606 743
<b>Immobilisations corporelles</b>						
Constructions		718	144	574	622	2 245
Matériel		482	241	241	266	350
Autres		18 391	7 501	10 890	11 658	11 984
<b>Sous-total</b>		<b>19 591</b>	<b>7 886</b>	<b>11 705</b>	<b>12 546</b>	<b>14 579</b>
<b>Immobilisations financières <sup>(1)</sup></b>						
Participations	4.3.1 à 4.3.3	1 783 253	141 363	1 641 890	1 653 227	1 667 914
Créances rattachées à des participations	4.3.1 à 4.3.4	563 845	54 565	509 280	523 420	537 269
Autres titres immobilisés	4.3.1 à 4.3.4	17	-	17	17	17
Prêts	4.3.1 à 4.3.4	794	-	794	834	1 783
Autres	4.3.1 à 4.3.4	617	26	591	697	697
<b>Sous-total</b>		<b>2 348 526</b>	<b>195 954</b>	<b>2 152 572</b>	<b>2 178 195</b>	<b>2 207 680</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF IMMOBILISE</b>		<b>2 985 471</b>	<b>225 220</b>	<b>2 760 251</b>	<b>2 785 985</b>	<b>2 829 002</b>
<b>Avances et acomptes versés</b>		<b>43</b>	<b>-</b>	<b>43</b>	<b>76</b>	<b>512</b>
<b>Créances d'exploitation <sup>(2)</sup></b>						
Créances clients et comptes rattachés	4.3.5	38 879	-	38 879	49 204	21 249
Autres créances d'exploitation	4.3.5	2 226	-	2 226	1 256	2 638
<b>Sous-total</b>	4.3.5	<b>41 148</b>	<b>-</b>	<b>41 148</b>	<b>50 536</b>	<b>24 399</b>
<b>Créances diverses <sup>(2)</sup></b>	4.3.5	<b>63 145</b>	<b>10 789</b>	<b>52 356</b>	<b>81 784</b>	<b>36 224</b>
<b>Valeurs mobilières de placement</b>	4.3.6	<b>5 477</b>	<b>-</b>	<b>5 477</b>	<b>7 958</b>	<b>6 820</b>
<b>Disponibilités</b>	4.3.7	<b>311 017</b>	<b>-</b>	<b>311 017</b>	<b>357 579</b>	<b>279 192</b>
<b>Charges constatées d'avance</b>		<b>1 203</b>	<b>-</b>	<b>1 203</b>	<b>453</b>	<b>439</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF CIRCULANT</b>		<b>421 990</b>	<b>10 789</b>	<b>411 201</b>	<b>498 310</b>	<b>347 074</b>
<b>Charges à répartir sur plusieurs exercices</b>	4.3.8	<b>392</b>	<b>-</b>	<b>392</b>	<b>797</b>	<b>1 049</b>
<b>Écarts de conversion – Actif</b>		<b>345</b>	<b>-</b>	<b>345</b>	<b>364</b>	<b>121</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>3 408 198</b>	<b>236 009</b>	<b>3 172 189</b>	<b>3 285 456</b>	<b>3 177 246</b>
(1) Dont à moins d'un an		491 346	-	491 346	505 070	519 522
(2) Dont à plus d'un an		5 053	420	4 633	4 121	-

## PASSIF

	2014	2013	2012
	Notes à l'Annexe	Avant répartition	
(en milliers d'euros)			
<b>Capital</b>	<b>165 876</b>	<b>163 539</b>	<b>153 903</b>
<b>Primes d'émission, de conversion, de fusion, d'apport</b>	<b>1 354 006</b>	<b>1 334 561</b>	<b>1 254 185</b>
<b>Réserves</b>			
Réserve légale	17 243	17 243	17 243
Autres réserves	333 484	333 484	333 484
<b>Sous-total</b>	<b>350 727</b>	<b>350 727</b>	<b>350 727</b>
<b>Report à nouveau</b>	<b>82 094</b>	<b>66 533</b>	<b>50 628</b>
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>61 805</b>	<b>60 940</b>	<b>59 050</b>
<b>Subvention d'investissement</b>	<b>7 598</b>	<b>8 232</b>	<b>8 866</b>
<b>Provisions réglementées</b>	<b>502</b>	<b>527</b>	<b>551</b>
<b>TOTAL DES FONDS PROPRES</b>	<b>4.3.9 à 4.3.11</b> <b>2 022 608</b>	<b>1 985 059</b>	<b>1 877 910</b>
<b>Provisions pour risques</b>	<b>7 778</b>	<b>5 717</b>	<b>2 535</b>
<b>Provisions pour charges</b>	<b>6 595</b>	<b>6 619</b>	<b>7 268</b>
<b>TOTAL DES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	<b>4.3.12</b> <b>14 373</b>	<b>12 336</b>	<b>9 803</b>
<b>Dettes financières</b>			
Autres emprunts obligataires	133 340	516 670	540 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit <sup>(4)</sup>	251 620	55 109	93 902
Emprunts et dettes financières divers	691 172	618 121	573 143
<b>Sous-total</b>	<b>4.3.13</b> <b>1 076 132</b>	<b>1 189 900</b>	<b>1 207 045</b>
<b>Avances et acomptes reçus</b>	<b>1 253</b>	<b>1 071</b>	<b>18</b>
<b>Dettes d'exploitation et diverses</b>			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	13 247	14 305	14 827
Dettes fiscales et sociales	35 295	69 941	56 655
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	669	5 557	6 454
Autres dettes	8 385	7 128	4 133
<b>Sous-total</b>	<b>4.3.14</b> <b>58 849</b>	<b>98 002</b>	<b>82 087</b>
<b>TOTAL DES DETTES <sup>(3)</sup></b>	<b>4.3.13 à 4.3.14</b> <b>1 134 981</b>	<b>1 287 902</b>	<b>1 289 132</b>
<b>Produits constatés d'avance</b>	<b>70</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Écarts de conversion – Passif</b>	<b>157</b>	<b>159</b>	<b>401</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>3 172 189</b>	<b>3 285 456</b>	<b>3 177 246</b>
(3) Dont à moins d'un an	883 183	1 149 488	865 627
Dont à plus d'un an	251 798	138 414	423 505
(4) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques	139	613	896

## 2. COMPTE DE RESULTAT AU 31 DECEMBRE 2014

(en milliers d'euros)	Notes à l'Annexe	2014	2013	2012
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4.4.1</b>	<b>85 916</b>	<b>85 080</b>	<b>47 530</b>
Coût des ventes		(3 142)	(3 897)	(2 772)
<b>Produit brut</b>		<b>82 774</b>	<b>81 183</b>	<b>44 758</b>
<b>Autres produits d'exploitation</b>	<b>4.4.2</b>	<b>32 204</b>	<b>27 240</b>	<b>24 449</b>
Autres consommations de l'exercice		(30 818)	(32 173)	(32 836)
Impôts, taxes et versements assimilés		(5 856)	(7 082)	(3 671)
Charges de personnel		(31 030)	(32 506)	(30 973)
Dotations aux amortissements et provisions		(5 784)	(14 214)	(7 723)
Autres charges		(3 868)	(292)	(328)
<b>Total des autres charges d'exploitation</b>		<b>(77 356)</b>	<b>(86 267)</b>	<b>(75 531)</b>
<b>I. RESULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>37 622</b>	<b>22 156</b>	<b>(6 324)</b>
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun :				
Bénéfice		2 272	2 070	2 734
Perte		-	(45)	-
<b>II. QUOTES-PARTS DE RESULTAT SUR OPERATIONS FAITES EN COMMUN</b>	<b>4.4.3</b>	<b>2 272</b>	<b>2 025</b>	<b>2 734</b>
Produits de participation <sup>(1)</sup>		84 464	93 684	80 162
Produits d'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		35	62	83
Autres intérêts et produits assimilés <sup>(1)</sup>		4 416	4 530	10 536
Reprises sur provisions et transferts de charges		12 583	6 896	44 010
Différences positives de change		20 495	30 476	37 809
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		29	28	282
<b>Total des produits financiers</b>		<b>122 022</b>	<b>135 676</b>	<b>172 882</b>
Dotations aux amortissements et provisions		(55 674)	(36 173)	(30 533)
Intérêts et charges assimilées <sup>(2)</sup>		(28 668)	(31 576)	(49 382)
Différences négatives de change		(20 873)	(30 643)	(38 027)
<b>Total des charges financières</b>		<b>(105 215)</b>	<b>(98 392)</b>	<b>(117 942)</b>
<b>III. RESULTAT FINANCIER</b>	<b>4.4.4</b>	<b>16 807</b>	<b>37 284</b>	<b>54 940</b>
<b>IV. RESULTAT COURANT AVANT IMPÔTS</b>		<b>56 701</b>	<b>61 465</b>	<b>51 350</b>
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		1 574	2 333	526
Produits exceptionnels sur opérations en capital		1 229	2 344	652
Reprises sur provisions exceptionnelles et transferts de charges		2 967	1 532	11 842
<b>Total des produits exceptionnels</b>		<b>5 770</b>	<b>6 209</b>	<b>13 020</b>
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		(1 007)	(3 584)	(3 745)
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		(143)	(1 697)	(8 684)
Dotations aux amortissements et provisions		(3 925)	(4 487)	(758)
<b>Total des charges exceptionnelles</b>		<b>(5 075)</b>	<b>(9 768)</b>	<b>(13 187)</b>
<b>V. RESULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>4.4.5</b>	<b>695</b>	<b>(3 559)</b>	<b>(167)</b>
Participation des salariés		(705)	(756)	(289)
Impôts sur les bénéfices	4.4.6	5 114	3 790	8 156
<b>BENEFICE (PERTE) DE L'EXERCICE</b>		<b>61 805</b>	<b>60 940</b>	<b>59 050</b>
(1) Dont produits concernant les entreprises liées		85 069	94 159	81 184
(2) Dont intérêts concernant les entreprises liées		5 786	5 438	5 546

### 3. TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE AU 31 DECEMBRE 2014

(en milliers d'euros)	2014	2013	2012
<b>Opérations d'exploitation</b>			
Résultat net	61 805	60 940	59 050
Opérations sans incidence sur la trésorerie liées ou non liées à l'exploitation			
+ Dotations aux amortissements et provisions (nettes)	45 736	44 213	(17 219)
- Plus ou moins-values de cessions	(512)	(51)	6 442
<b>Autofinancement</b>	<b>107 029</b>	<b>105 102</b>	<b>48 273</b>
Variations de trésorerie sur opérations d'exploitation <sup>(1)</sup>	(24 190)	(62 409)	(10 724)
<b>FLUX NETS D'EXPLOITATION</b>	<b>82 839</b>	<b>42 693</b>	<b>37 549</b>
<b>Opérations d'investissement</b>			
Acquisitions d'immobilisations			
Incorporelles et corporelles <sup>(2)</sup>	(389)	(695)	(8 907)
Financières <sup>(3)</sup>	(64 032)	(34 399)	(65 914)
<b>Sous-total</b>	<b>(64 421)</b>	<b>(35 094)</b>	<b>(74 821)</b>
Cessions et réductions d'immobilisations			
Incorporelles et corporelles	1	1 701	
Financières <sup>(4)</sup>	51 100	41 667	50 516
<b>Sous-total</b>	<b>51 101</b>	<b>43 368</b>	<b>50 516</b>
Subvention d'investissement <sup>(5)</sup>	(634)	(634)	(634)
Variations des dettes sur immobilisations <sup>(6)</sup>	(4 888)	(897)	3 819
Variations des créances sur cessions d'immobilisations <sup>(6)</sup>	(512)	369	(4 489)
Charges à répartir			
Trésorerie des sociétés absorbées			
<b>FLUX NETS D'INVESTISSEMENT</b>	<b>(19 354)</b>	<b>7 112</b>	<b>(25 609)</b>
<b>Opérations de financement</b>			
Dividendes versés	(45 379)	(43 145)	(47 644)
Augmentations des capitaux propres <sup>(7)</sup>	21 782	90 012	19 708
Réduction des capitaux propres <sup>(7)</sup>		-	(253 476)
Variations de l'endettement <sup>(8)</sup>	(88 457)	(16 863)	(39 335)
<b>FLUX NETS DE FINANCEMENT</b>	<b>(112 054)</b>	<b>30 004</b>	<b>(320 747)</b>
Variation de trésorerie de l'exercice	(48 569)	79 809	(308 807)
Trésorerie à l'ouverture	364 925	285 116	593 923
<b>TRESORERIE A LA CLÔTURE</b>	<b>316 356</b>	<b>364 925</b>	<b>285 116</b>

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

(1) Exercice 2013 :

- l'augmentation de la facturation aux filiales de la redevance de marque a entraîné un accroissement du poste clients de l'ordre de 30 millions d'euros ;
- les créances de cash-pooling augmentent de 22 millions d'euros par rapport à 2012 ;
- l'augmentation de la charge d'impôt du groupe fiscal impacte le BFR à hauteur de 10 millions d'euros ;
- la mise en place de la TVA consolidée participe à l'augmentation du BFR pour 9 millions d'euros.

(2) Exercice 2012 : la société a procédé à des travaux de rénovation dans les nouveaux locaux, principalement des agencements.

- (3) Exercice 2012 :
- souscriptions au capital de sociétés situées en France, dans différents pays européens, en Asie, ainsi qu'en Amérique latine ;
  - acquisition principalement d'une société située en Belgique ;
  - ajustement du complément de prix d'une filiale située en Asie ;
  - prêts à des filiales essentiellement françaises, européennes et australiennes.

Exercice 2013 :

- souscriptions au capital de sociétés situées en France, dans différents pays européens ;
- ajustement de compléments de prix ;
- prêts principalement à des filiales australiennes et irlandaises ;
- facturation des intérêts.

Exercice 2014 :

- souscriptions au capital de sociétés situées en France, dans différents pays européens, au Moyen-Orient et en Asie ;
- acquisition d'une société en Suède ;
- ajustement de compléments de prix ;
- prêts consentis à des filiales situées principalement en France, au Moyen-Orient et en Amérique Latine.

(4) Exercice 2012 :

- solde de participations aux Pays-Bas, ainsi qu'en Uruguay. Ces titres avaient été dépréciés dans leur quasi-totalité ;
- remboursement de prêts par nos filiales françaises et étrangères ;
- capitalisation de prêts de deux filiales européennes.

Exercice 2013 :

- remboursement de prêts par nos filiales européennes et canadiennes ;
- paiement des intérêts.

Exercice 2014 :

- remboursement de prêts par nos filiales européennes et du Moyen-Orient ;
- paiement des intérêts.

(5) Exercice 2012, 2013 et 2014 : amortissement sur la durée d'utilisation des immobilisations financées par la subvention obtenue en 2011 lors de l'acquisition par le Groupe de son siège social à Puteaux .

(6) Les variations des dettes sur immobilisations sur les exercices 2012 et 2014 sont principalement dues à l'ajustement des compléments de prix sur les titres de participations.

(7) Exercice 2012 :

- l'augmentation des capitaux propres est relative à la levée d'options de souscription d'actions ;
- la réduction des capitaux propres résulte de l'offre publique de rachat d'actions (OPRA) réalisée au cours du premier semestre 2012.

Exercice 2013 :

- l'augmentation des capitaux propres est relative à la conversion de BSAAR.

Exercice 2014 :

- l'augmentation des capitaux propres est relative à la levée d'options de souscription d'actions et à la conversion de BSAAR.

(8) Exercice 2012 :

- émission de billets de trésorerie à hauteur de 90 millions d'euros ;
- trésorerie mise à disposition de Havas par ses filiales membres du cash-pooling pour 10 millions d'euros.

Principales diminutions :

- remboursement en date du 30 novembre 2012 de la deuxième tranche de l'OBSAAR 2006 pour un montant de 90 millions d'euros ;
- remboursement en janvier 2012 de billets de trésorerie pour 50 millions d'euros.

Exercice 2013 :

- émission d'un emprunt obligataire de 100 millions d'euros ;
- trésorerie mise à disposition de Havas par ses filiales membres du cash-pooling pour 45 millions d'euros.

Principales diminutions :

- remboursement de la troisième tranche de l'OBSAAR 2006 pour un montant de 90 millions d'euros ;
- remboursement de la première tranche de l'OBSAAR 2008 pour un montant de 33 millions d'euros ;
- remboursement de billets de trésorerie pour 40 millions d'euros.

Exercice 2014 :

- Emission de billets de trésorerie pour 100 millions d'euros ;
- utilisation des lignes de crédit à hauteur de 150 millions d'euros ;
- trésorerie mise à disposition de Havas par ses filiales membres du cash-pooling pour 94 millions d'euros.

Principales diminutions :

- remboursement de la seconde tranche de l'OBSAAR 2008 pour un montant de 33 millions d'euros ;
- remboursement de l'emprunt obligataire 2009/2014 d'un montant de 350 millions d'euros ;
- remboursement de billets de trésorerie pour 50 millions d'euros.

#### 4. ANNEXE DES COMPTES ANNUELS ARRÊTES AU 31 DECEMBRE 2014

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

##### 4.1. Fait caractéristique de l'exercice

Le Groupe Bolloré a déposé le 17 octobre 2014 auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) un projet d'offre publique d'échange (OPE) visant les titres Havas. Cette opération amicale s'est inscrite dans la continuité de l'investissement à long terme de Bolloré dans Havas, engagé depuis plus de dix ans. Son objet était de renforcer la participation de Bolloré dans Havas, qui s'établissait à cette date à 36,2 %, en visant une majorité significative du capital tout en maintenant la société Havas cotée, avec un niveau de flottant suffisant pour assurer la liquidité du titre.

La parité proposée après division du nominal était de neuf actions Bolloré portant jouissance courante pour cinq actions Havas apportées à l'OPE. La parité offerte pour les actions Havas faisait ressortir une prime implicite de 19,5 % sur la base des derniers cours de Havas et de Bolloré avant suspension au 17 octobre 2014. L'offre visait également les BSAAR à raison de 31 actions Bolloré portant jouissance courante, après division du nominal, pour 37 BSAAR Havas apportés à l'OPE. Le succès de l'OPE était conditionné à l'obtention du seuil de 50 % du capital de Havas, conformément à la réglementation en vigueur.

Le Conseil d'Administration de Havas a recommandé le 17 novembre 2014 à ses actionnaires d'apporter leurs titres à l'OPE. L'AMF a indiqué que l'OPE lancée par le Groupe Bolloré était ouverte du 1er décembre 2014 au 9 janvier 2015. A l'issue de la réouverture de l'offre du 2 février 2015 au 20 février 2015, le Groupe Bolloré détenait 82,51 % du capital de Havas SA.

##### 4.2. 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 2014 conformément au règlement 2014-03 du Comité de la Réglementation Comptable, ainsi qu'aux avis et recommandations ultérieurs de l'Autorité des normes comptables (ANC).

###### 4.2.1. Comparabilité des comptes annuels

Les comptes 2014 ont été arrêtés selon les mêmes règles et principes que les comptes 2013.

###### 4.2.2. Immobilisations incorporelles et corporelles

Les frais de dépôt et de renouvellement des marques sont comptabilisés en charges.

Les immobilisations incorporelles et corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition et amorties sur leur durée normale d'utilisation (à l'exception des marques et des fonds de commerce qui ne sont pas amortis).

Les durées d'amortissement généralement retenues sont les suivantes :

Immobilisations	Durées d'amortissement
<b>Incorporelles</b>	
• Logiciels	1 à 5 ans
<b>Corporelles</b>	
• Constructions sur sol d'autrui	15 ans
• Agencements liés aux constructions	7 à 15 ans
• Installations techniques, matériel et outillage	3 à 10 ans
• Autres	
- matériel informatique	3 à 5 ans
- mobilier	7 à 10 ans
- agencements	9 ans

###### 4.2.3. 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.

###### 4.2.4. Créances et comptes rattachés

Les créances sont enregistrées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

###### 4.2.5. Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi

Le CICE propre à Havas SA est comptabilisé au crédit du compte "Crédit d'impôt CICE". Ce compte est inclus au compte de résultat au poste "Charges de personnel".

La quote-part de CICE provenant des filiales de Havas SA fiscalement transparentes est comptabilisée au crédit du compte "Produits d'impôts sur les bénéfices". Ce compte est inclus au compte de résultat au poste "Impôts sur les bénéfices".

#### 4.2.6. 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.

#### 4.2.7. 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.

#### 4.2.8. 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.

#### 4.2.9. 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 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° 2013-02 de l'ANC du 7 novembre 2013, l'information correspondante est présentée en note 4.3.12 "Variation des provisions pour risques et charges".

### 4.3. Notes au bilan

#### 4.3.1. Immobilisations brutes

##### Variation des immobilisations brutes

	Valeur début exercice	Augmentations	Diminutions	Valeur fin exercice
Immobilisations incorporelles	617 295	59		617 354
Immobilisations corporelles	19 262	330	1	19 591
Immobilisations financières				
. Participations	1 754 888	28 446	81	1 783 253
. Créances rattachées	578 619	36 276	51 050	563 845
. Autres	1 574	57	203	1 428
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS BRUTES</b>	<b>2 971 638</b>	<b>65 168</b>	<b>51 335</b>	<b>2 985 471</b>

Le complément par rapport à la provision comptabilisée est inclus dans les engagements hors bilan.

#### 4.2.10. 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".

#### 4.2.11. Consolidation de la TVA

Havas a opté à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013 au régime de consolidation pour le paiement de la TVA et des taxes annexes.

Dans ce cadre, Havas, société tête de la consolidation de la TVA, outre sa propre déclaration de TVA et des taxes annexes souscrite dans le délai prescrit, dépose chaque mois une déclaration récapitulative de TVA et des taxes annexes pour l'ensemble du Groupe.

Havas se substitue aux sociétés membres du Groupe en ce qui concerne les paiements et les remboursements de TVA résultant de cette déclaration récapitulative.

Les sociétés membres du Groupe souscrivent leur déclaration et les taxes annexes auprès de l'administration fiscale et le paiement auprès de la société Havas dans le délai imparti.

#### 4.2.12. Impôt sur les bénéficiaires

Havas, société tête de l'intégration fiscale française, enregistre en produit d'impôt sur les bénéficiaires 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.

#### 4.2.13. Consolidation

Havas SA est la société consolidante du Groupe Havas.

Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2012, Havas est intégré globalement dans les comptes consolidés de Bolloré et de ses sous-groupes, Compagnie du Cambodge et Plantations des Terres Rouges, ainsi qu'au niveau de Financière de l'Odet.

### Immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent les marques Havas / RSCG 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 d'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 d'augmentations de capital de sociétés situées en France, dans différents pays européens, au Moyen-Orient et en Asie, de l'acquisition d'une société située en Suède, ainsi que de l'ajustement de compléments de prix d'acquisition de titres.

#### Créances rattachées

Les flux sur créances rattachées comprennent pour l'essentiel les avances faites aux filiales, les remboursements de prêts qu'elles ont effectués en cours d'exercice, ainsi que la facturation des intérêts.

### 4.3.2. Amortissements et dépréciations des immobilisations

#### Variation des amortissements et dépréciations

	Valeur début exercice	Augmentations	Diminutions	Valeur fin exercice
Immobilisations incorporelles	22 051	4 100	4 771	21 380
Immobilisations corporelles	6 716	1 181	11	7 886
Immobilisations financières				
- Participations	101 661	49 921	10 219	141 363
- Créances rattachées	55 199	759	1 393	54 565
- Autres	26			26
<b>TOTAL AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS</b>	<b>185 653</b>	<b>55 961</b>	<b>16 394</b>	<b>225 220</b>

#### Dépréciation des immobilisations financières

##### Participations

Au 31 décembre 2014, la dépréciation des titres de participation s'élève à 141 363 milliers d'euros, contre 101 661 milliers d'euros au 31 décembre 2013.

Les dotations de 49 921 milliers d'euros, ainsi que les reprises de 10 219 milliers d'euros comptabilisées en 2014, résultent respectivement d'une perte ou d'une augmentation de la valeur d'utilité de certaines filiales.

##### Créances rattachées

Au 31 décembre 2014, la dépréciation des créances rattachées de 54 565 milliers d'euros concerne principalement les comptes courants de sociétés qui n'ont plus d'activité opérationnelle.

### 4.3.3. Tableau des filiales et participations

(en milliers d'euros)	Capital social	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part de capital détenu en %	Valeur brute	Valeur nette	Prêts et avances consentis par la Société et non encore remboursés	Cautions et avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultat du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice	Siren
<b>I – Renseignements détaillés concernant les participations dont la valeur brute excède 1 % du capital de la société mère</b>											
<b>A – Filiales</b>											
<b>Sociétés françaises</b>											
Les Gaulois H4B Paris SARL	1 990	16 245	100,00%	40 555	40 555			62 485	2 278	2 203	421 788 647
Havas Worldwide Paris	139	6 347	99,00%	29 674	5 222		900	77 271	2 681	2 311	349 208 447
BETC	11 919	19 328	100,00%	23 894	23 894		475	170 280	6 220	6 436	428 688 445
Havas Sports Entertainment	4 744	-3 500	100,00%	32 310	32 310			17 543	-3 539		413 743 741
Havas Life Paris	307	380	100,00%	7 132	6 079			7 023	309	571	334 317 195
BETC Digital	9 891	4 648	100,00%	8 211	8 211			27 239	1 562		493 477 574
Havas 360	20 000	5 681	100,00%	37 900	26 454			33 460	-14 140	267	493 483 119
W & CIE	124	10 804	63,00%	7 983	7 983	401		22 703	1 082	586	414 344 770
HA Pole Ressources Humaines SA	137	7 514	93,00%	5 155	5 155				6		351 746 946
Havas Media (ex- MPG France)	5 313	8 124	100,00%	132 236	132 236		61	181 798	6 450		403 201 767
OPCI de la Seine et de l'Ourcq	142 560	1 501	99,00%	133 500	133 500	22 225			1 501	437	534 896 204
Havas Participations	9 647	105	100,00%	9 647	9 647				940		487 596 264
	<b>206 882</b>	<b>76 382</b>		<b>470 694</b>	<b>431 246</b>	<b>22 626</b>	<b>1 436</b>	<b>600 042</b>	<b>4 775</b>	<b>12 811</b>	
<b>Sociétés étrangères</b>											
Havas Worldwide Middle East FZ-LLC	2 893	2 839	50,00%	8 077	8 077			21 825	1 802		
Havas Worldwide Wien Gmbh	76	415	100,00%	9 049	6 295	1	222	2 666	267		
Havas WW South Pacific PTY LTD (ex- Euro RSCG South Pacific)	15 085	-3 413	100,00%	19 265	19 265	11 871			-301		
Havas Worldwide Brussels	4 670	1 720	100,00%	11 549	2 647			17 886	427		
Boondoggle NV	103	775	60,00%	6 513	6 513			14 377	765	690	
Havas Worldwide SÃo Paulo Comunicacoe s LTDA	7 240	-3 939	100,00%	9 849	9 849	9 756	1 313	177 764	-4 967		

(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
Sociétés étrangères											
Fuel Publicidad (ex-Euro RSCG Chile)	4 267	-2 872	100,00%	4 461	3 180				-295		
Havas Holding Deutschland GMBH	1 561	16 592	100,00%	24 321	24 321	13	500		-8 847		
Havas PR Düsseldorf GmbH	716	13 953	100,00%	16 666	16 666			1 403	495	2 179	
Havas Worldwide Copenhagen A/S	201	818	100,00%	15 958	3 171			2 835	153	196	
Havas Management España	12 570	190 255	100,00%	271 172	271 172	224 877		84 502	-1 370	3 985	
Havas Worldwide Helsinki OY	60	-519	100,00%	14 076		326		1 398	-281		
Havas UK Limited	292 334	300 119	100,00%	603 083	603 083		8 118		40 869	32 035	
Havas Worldwide Hong Kong Limited	14 550	-4 994	100,00%	14 340	14 340		6 174	46 627	-533		
Porda Havas International Finance Communications (Group) Holdings Company Ltd	531	2 735	51,00%	3 364	3 364			9 658	1 468		
Insight Communication KFT	16	327	100,00%	1 702	883			123	41	31	
Havas Worldwide Tel Aviv Ltd.	44	224	100,00%	6 061	63	3	706	18	-127		
Havas Media India Private Limited	1 659	-1 713	97,00%	2 847	2 847		2 167	79 150	43		
Havas Worldwide Milan S.r.l.	437	3 217	80,00%	9 048	9 048	272		19 265	1 532	1 060	
Providence Italy Srl	12	59	80,00%	1 846	1 007		11	1 738	49	163	
Havas Media SRL	510	1 627	100,00%	5 112	5 112		462	133 163	397	180	
Havas Life Italy SRL	10	7	100,00%	5 846				3 245	-27		
Havas Worldwide Korea Co., Ltd	1 510	-1 205	100,00%	1 757	1 757		272	12 589	-123		
Havas Worldwide México, S.A de C.V.	106	-417	100,00%	3 223	3 123			2 551	-389		

(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
LSSI Latin Services Support Integration S A de CV	3	141	100,00%	2 252					-238		
Havas Worldwide Vale, SA de CV Sociétés étrangères	933	4 173	73,00%	16 459	9 673			1 560	-211		
Havas Worldwide Kuala Lumpur SDN BHD	2 608	-3 051	94,00%	1 906	1 906		964	3 672	200		
Havas Worldwide Netherlands B.V.	54	2 810	100,00%	18 012	10 074	1			140		
Havas Media Nederland	18	3 517	100,00%	4 271	2 421			60 158	-29		
Havas Media Peru SAC	772	1 970	100,00%	2 005	2 005			8 395	1 285	405	
HHP SP.ZO. O	1 428	2 524	100,00%	20 411	16 182		232	1 733	607	879	
Bizkit Wisely AB	11	3	60,00%	4 326	4 326				-0		
Havas Worldwide Singapore Pte. Ltd	2 561	-2 024	100,00%	5 664	5 664	224		4 942	-97		
Havas Worldwide Istanbul Iletisim Hizmetleri A.S.	63	648	100,00%	2 427	2 427			1 870	262		
Havas Worldwide Taiwan Ltd	314	1 198	97,25%	5 594	5 594		1 896	20 614	858	286	
Havas Worldwide Puerto Rico, Inc.	987	-4 018	100,00%	14 295				8 283	-96		
Viceversa Euro RSCG S.A.	404	-350	96,00%	3 614	2 716				-52		
	<b>371 317</b>	<b>524 152</b>		<b>1 170 419</b>	<b>1 078 768</b>	<b>247 344</b>	<b>23 037</b>	<b>744 011</b>	<b>33 680</b>	<b>42 089</b>	
<b>B – Participations Sociétés étrangères</b>											
TBP (THAILAND) LTD	10 945	-2 615	0	4 771	3 659	554			38		
Havas Worldwide AG	250	1 092	0	3 403	3 403			14 399	859		
Havas Holdings Limited	509 114	22 826	0	119 206	119 206	232 949			50 967		
	<b>520 308</b>	<b>21 303</b>		<b>127 380</b>	<b>126 267</b>	<b>233 503</b>		<b>14 399</b>	<b>51 864</b>		

## II – Renseignements globaux concernant les autres filiales et participations

### A – Filiales

Sociétés françaises	3 975	3 583	2 008		8 137
Sociétés étrangères	9 244	1 904	36 474	11 206	79
<b>B – Participations</b>					
Sociétés françaises	4	4	0	0	0
Sociétés étrangères	1 538	118	7 595	0	0

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

Filiales françaises	474 669	434 829	24 634	1 436	20 948
Filiales étrangères	1 179 662	1 080 672	283 818	34 243	42 168
Participations dans les sociétés françaises	4	4			
Participations dans les sociétés étrangères	128 918	126 386	241 098		
<b>Totaux</b>	<b>1 783 253</b>	<b>1 641 890</b>	<b>549 550</b>	<b>35 679</b>	<b>63 116</b>

#### 4.3.4. Échéances des immobilisations financières au 31 décembre 2014

	Montant brut	À 1 an au plus	À plus de 1 an
Créances rattachées à des participations	563 845	490 674	73 171
Prêts	794	92	702
Autres Immobilisations financières	634	580	54
<b>TOTAL</b>	<b>565 273</b>	<b>491 346</b>	<b>73 927</b>

#### 4.3.5. Échéances des créances au 31 décembre 2014

	Montant brut	À 1 an au plus	À plus de 1 an	Dont produits à recevoir
Créances clients et comptes rattachés	38 879	38 879		305
Autres créances d'exploitation	2 226	2 226		1 480
Créances diverses	63 145	58 092	5 053	2 678
<b>TOTAL</b>	<b>104 250</b>	<b>99 197</b>	<b>5 053</b>	<b>4 463</b>

Le poste "créances diverses" comprend principalement :

- Les fonds prêtés par Havas à ses filiales dans le cadre de la centralisation de la trésorerie pour 39 608 milliers d'euros ;
- Les créances d'impôt société et de TVA Groupe vis-à-vis des filiales intégrées respectivement pour 6 637 milliers d'euros et 9 074 milliers d'euros.

#### 4.3.6. Valeurs mobilières de placement

Le poste "Valeurs mobilières de placement" comprend notamment 5 414 milliers d'euros de Sicav monétaires.

#### 4.3.7. Disponibilités

Les disponibilités sont constituées de dépôts à vue pour 288 554 milliers d'euros essentiellement sur des comptes courants rémunérés, d'intérêts courus pour 316 milliers d'euros et des dépôts à terme d'un montant total de 22 147 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.

#### 4.3.8. Charges à répartir sur plusieurs exercices

Les charges à répartir sur plusieurs exercices comprennent principalement la prime de remboursement des obligations relatives à l'emprunt obligataire émis en juillet 2013 pour 238 milliers d'euros.

#### 4.3.9. Variation des capitaux propres

	Montants début exercice	Affectation résultat 2013	Augmentation de capital	Dividendes	Autres	Montants fin exercice
Capital	163 539		2 337			165 876
Prime d'émission	733 339		19 445			752 784
Prime de conversion	275 064					275 064
Prime de fusion, d'apport	326 158					326 158
Réserve légale	17 243					17 243
Autres réserves	333 484					333 484
Report à nouveau	66 533	60 940		(45 379)		82 094
Résultat	60 940	(60 940)			61 805	61 805
Subvention d'investissement	8 232				(634)	7 598
Provisions réglementées	527				(25)	502
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>1 985 059</b>	<b>0</b>	<b>21 782</b>	<b>(45 379)</b>	<b>61 146</b>	<b>2 022 608</b>

Au 31 décembre 2014, le capital est constitué de 414 690 350 actions de 0,40 euro.

. Les augmentations de capital résultent de levées de 2 560 854 options de souscription et de la conversion de BSAAR 2008 pour 3 282 023 actions.

. Le dividende net de 0,11 euro par action mis en paiement le 13 juin 2014 pour 45 379 milliers d'euros a été imputé sur le compte "Report à nouveau".

#### 4.3.10. Actions Havas potentiellement créées

Au 31 décembre 2014, le nombre d'actions Havas qui pourraient potentiellement être créées est le suivant :

	Période	Nombre	Prix unitaire de souscription en euros	Nombre potentiel d'actions à émettre
Options de souscription d'action	de 2012 à 2015	0	de 3,61 à 4,22	0
BSAAR 2008	du 08/02/2012 au 08/02/2019	2 822 219	NA	2 906 886
<b>TOTAL ACTIONS POTENTIELLES</b>				<b>2 906 886</b>

#### 4.3.11. Amortissement subvention

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 en 2011. Cette subvention est amortie sur la durée d'utilité des immobilisations qu'elle a financées. La dotation pour l'exercice 2014 est de 634 milliers d'euros.

#### 4.3.12. Variation des provisions pour risques et charges

Situations et mouvements	Montant début d'exercice	Diminutions, reprises			Montant fin d'exercice
		Augmentations dotations de l'exercice	Montants utilisés au cours de l'exercice	Montants non utilisés repris au cours de l'exercice	
<b>Provisions pour risques :</b>					
. Provision pour pertes de change	364	345	364		345
. Autres provisions pour risques	5 353	4 976	1 036	1 860	7 433
<b>Sous-total</b>	<b>5 717</b>	<b>5 321</b>	<b>1 400</b>	<b>1 860</b>	<b>7 778</b>
<b>Provisions pour charges :</b>					
. Provision pour indemnités de fin de carrière	6 619	353		377	6 595
<b>Sous-total</b>	<b>6 619</b>	<b>353</b>		<b>377</b>	<b>6 595</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>12 336</b>	<b>5 674</b>	<b>1 400</b>	<b>2 237</b>	<b>14 373</b>

## Provisions pour risques

Les provisions sont liées principalement à des risques relatifs au contrôle fiscal portant sur les exercices 2008 à 2010 de Havas SA, au non-recouvrement éventuel de créances Groupe, à la non-imputation éventuelle de crédits d'impôts sur l'impôt sur les sociétés, ainsi qu'au risque lié à la situation nette négative de certaines filiales.

## 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, sans prise en compte d'hypothèses actuarielles, ce qui représente un montant de 6 595 milliers d'euros au 31 décembre 2014 figurant en "Provisions pour charges". Une dotation de 353 milliers d'euros et une reprise de 377 milliers d'euros ont été comptabilisées au cours de l'exercice 2014.

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 turnover, de taux d'augmentation de salaire. Selon cette méthode, la provision aurait été de 11263 milliers d'euros. Le complément par rapport à la provision comptabilisée soit 4 668 milliers d'euros est inclus dans les engagements hors bilan.

## 4.3.13. Dettes financières

### Variation des dettes financières

	Montant début d'exercice	Augmentations	Diminutions	Montant fin exercice
Autres emprunts obligataires				
. OBSAAR	66 670		33 330	33 340
. Emprunt obligataire 11/2009	350 000		350 000	-
. Emprunt obligataire 07/2013	100 000			100 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	55 109	251 593	55 082	251 620
Emprunts et dettes financières divers	618 121	73 425	374	691 172
<b>TOTAL DETTES FINANCIERES</b>	<b>1 189 900</b>	<b>325 018</b>	<b>438 786</b>	<b>1 076 132</b>

### OBSAAR

Le tableau suivant récapitule les caractéristiques de deux lignes d'obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) émises en février 2008.

Caractéristiques	OBSAAR février 2008
Code ISIN des BSAAR	FR0010562058
Montant total de l'emprunt	100 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
Prix d'émission	10 000 € au pair
Date de jouissance	8 février 2008
Durée totale	7 ans
Taux d'intérêt	Euribor 3 mois + 0,06 % l'an, intérêts versés trimestriellement
Echéance	Les obligations sont amorties par tranches égales ou sensiblement égales les 8 février 2013, 2014, et 2015 par remboursement au pair (1)
Nombre d'obligations en circulation au 31/12/2013	6 667
Mouvements en 2014	(3 333)
Nombre d'obligations en circulation au 31/12/2014	3 334

En cas de changement de contrôle de Havas SA, Havas SA devra rembourser la totalité des obligations restant en circulation au pair, majorée du montant des intérêts courus (cf. note 21.1.8 du document de référence).

Le 8 février 2008, Havas SA avait émis un 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 avaient cédé la totalité des BSAAR à des cadres et mandataires sociaux du Groupe Havas au prix unitaire de 0,34 €, le prix d'exercice étant de 3,85 €.

L'emprunt a été souscrit en totalité par les banques partenaires 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 cette ligne d'OBSAAR, la société Havas s'est engagée à respecter les ratios ci-dessous à chaque clôture annuelle comme suit :

Ratios financiers ( <i>covenants</i> )	
EBITDA Ajusté / Charge Financière Nette	> 3,5 : 1
Dette Financière Nette Ajustée / EBITDA Ajusté	<3,0 : 1

Ces ratios étaient respectés au 31 décembre 2014.

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

### Emprunts obligataires

Le 4 novembre 2009, Havas SA avait émis un emprunt obligataire de 350,0 millions d'euros lui permettant de diversifier ses sources de financement, d'allonger la durée moyenne de son endettement et de se doter des moyens de poursuivre sa croissance.

Les caractéristiques de cet emprunt étaient comme suit :

Caractéristiques	Emprunt obligataire 4 novembre 2009 / 4 novembre 2014
Cotation	Bourse de Luxembourg
Code ISIN	FR0010820217
Montant total de l'emprunt	350 millions d'euros
Nombre d'obligations ou de bons émis	7 000 obligations au porteur dématérialisées d'une valeur nominale de 50 000 € chacune
Prix d'émission	99,702 % soit 349,0 millions d'euros au total
Prix de remboursement	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
Echéance	Remboursement in fine le 4 novembre 2014
Nombre d'obligations émises en 2009	7 000
Nombre d'obligations en circulation au 31/12/2014	0

Cet emprunt a été remboursé le 4 novembre 2014 pour 350,0 millions d'euros.

Le 11 juillet 2013, Havas SA avait émis un autre emprunt obligataire de 100,0 millions d'euros sous forme de placement privé en euros à 99,663 %. Les obligations portent intérêt au taux de 3,125 % l'an, payable annuellement à terme échu le 11 juillet de chaque année. Elles seront remboursables au pair, *in fine* le 11 juillet 2018.

En cas de changement de contrôle de Havas SA (cf. note 21.1.8 du Document de Référence), il sera procédé à un remboursement anticipé de cet emprunt obligataire.

Le produit net de l'émission s'élève à 99,2 millions d'euros .

Les caractéristiques de cet emprunt sont comme suit :

Caractéristiques	EURO PP 11 juillet 2013 / 11 juillet 2018
Cotation	Euronext Paris
Code ISIN	FR0011533751
Montant total de l'emprunt	100 millions d'euros
Nombre d'obligations ou de bons émis	1 000 obligations au porteur dématérialisées d'une valeur nominale de 100 000 € chacune
Prix d'émission	99,663 % soit 99,6 millions d'euros au total
Prix de remboursement	Valeur nominale
Date de jouissance	11 juillet 2013
Durée totale	5 ans
Taux d'intérêt	3,125 % l'an, intérêts versés annuellement à terme échu le 11 juillet de chaque année
Echéance	Remboursement in fine le 11 juillet 2018
Nombre d'obligations émises en 2013	1 000
Nombre d'obligations en circulation au 31/12/2014	1 000

#### Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit

Havas SA dispose d'un programme d'émission de billets de trésorerie portant sur un montant maximal de 300 millions d'euros. Le montant total des billets émis s'élève à 100 millions d'euros au 31 décembre 2014. Ils arriveront à échéance au plus tard dans le courant du mois d'avril 2015.

Outre les billets de trésorerie, ce poste comprend également les intérêts courus sur les emprunts obligataires de 1 481 milliers d'euros et des découverts bancaires pour 139 milliers d'euros.

#### Échéances des dettes financières

#### 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 686 millions d'euros.

	Montants au bilan	Montants à moins de 1 an	Montants à moins de 5 ans	Montants à plus de 5 ans	Dont charges à payer
Autres emprunts obligataires	133 340	33 335	100 005		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	251 620	101 620	150 000		1 494
Emprunts et dettes financières divers	691 172	689 799	1 373		739
<b>TOTAL DETTES</b>	<b>1 076 132</b>	<b>824 754</b>	<b>251 378</b>	<b>-</b>	<b>2 233</b>

#### 4.3.14. Dettes d'exploitation et diverses

##### Litiges fiscaux

##### Précompte

En 2003, Havas SA a réclamé par voie contentieuse 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 33 540 milliers d'euros à Havas SA, montant équivalent au précompte mobilier payé au titre des années 2000 à 2002, majoré de 8 545 milliers d'euros d'intérêts moratoires dus par le Trésor public.

L'État français a fait appel des jugements des tribunaux précités.

Par décision du Conseil d'Etat en date du 13 novembre 2013, l'affaire a été renvoyée devant la cour administrative d'appel de Paris.

Le 23 mai 2014, la cour administrative d'appel de Paris a annulé les jugements du tribunal de Montreuil du 10 juillet 2008 ainsi que celui rendu par le tribunal administratif de Paris du 14 octobre 2008.

#### Lignes de crédit bilatérales

Au 31 décembre 2014, Havas SA dispose de lignes de crédit bilatérales confirmées auprès d'établissements bancaires de premier rang pour un montant total de 276 millions d'euros.

Les impositions ont été rétablies pour l'intégralité des sommes initialement restituée assorties des intérêts moratoires, en date du 21 juillet 2014 pour le précompte acquitté au titre de l'exercice 2002 et en date du 15 septembre 2014 pour les précomptes acquittés au titre des exercices 2000 et 2001.

La Société a procédé au règlement respectif des précomptes 2000, 2001 et 2002.

La Société a introduit un pourvoi en cassation le 23 juillet 2014 à l'encontre de l'arrêt rendu le 23 mai 2014 par la cour administrative d'appel de Paris.

#### Contrôles fiscaux

Suite aux contrôles fiscaux des sociétés Havas SA et Havas International portant sur les 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 d'ensemble du Groupe d'environ 500 millions d'euros.

Havas SA a contesté la totalité des redressements proposés par l'Administration pour elle-même et pour Havas International, Havas SA venant aux droits et obligations de cette dernière, suite à la transmission universelle de patrimoine de Havas International à Havas SA le 4 décembre 2008 en introduisant en février 2010 un recours contentieux à l'encontre de l'Administration. Cette dernière l'a rejeté en juillet 2010.

En septembre 2010, Havas SA a saisi le tribunal administratif de Montreuil afin d'obtenir l'annulation de la décision de rejet de l'administration.

Le tribunal administratif de Montreuil a rendu un premier jugement en date du 29 mars 2012, ordonnant la réalisation d'une expertise dans l'instance introduite par la société Havas SA.

Le tribunal administratif de Montreuil a donné raison à l'Administration sur deux points portant sur un abandon de créance octroyé à une sous-filiale et sur la valorisation d'un dividende en nature en date du 18 novembre 2014.

Sur les deux autres points du contrôle fiscal que sont la valorisation de Snyder en 2002 et Havas Media España en 2004, le tribunal a fait droit aux prétentions de Havas après avoir recueilli l'avis d'un expert indépendant.

#### Échéances des dettes d'exploitation et diverses

	Montants au bilan	Montants à moins de 1 an	Montants à moins de 5 ans	Montants à plus de 5 ans	Dont charges à payer
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	13 247	13 247			8 163
Dettes fiscales et sociales	35 295	35 295			17 748
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	669	249	420		
Autres dettes	8 385	8 385			2 168
<b>TOTAL DETTES</b>	<b>57 596</b>	<b>57 176</b>	<b>420</b>	<b>0</b>	<b>28 079</b>

#### 4.3.15. 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.

Des couvertures de change sont mises en place notamment 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.

#### 4.4. Notes au compte de résultat

##### 4.4.1. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires en 2014 est constitué essentiellement par les facturations de prestations de services aux filiales et de redevances de marques.

##### 4.4.2. Autres produits d'exploitation

Les Autres produits d'exploitation comprennent principalement des loyers et des charges locatives facturés pour 15 040 milliers d'euros et pour 9 755 milliers d'euros des frais refacturés à des filiales et un produit de location gérance.

##### 4.4.3. Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun

Ce poste comprend les quotes-parts de résultat des Sociétés en Nom Collectif.

La Société a fait appel des deux premiers points et a été déboutée par la cour administrative d'appel de Versailles le 12 décembre 2014.

Elle a déféré cette décision à la censure du Conseil d'Etat le 2 février 2015.

Pour les deux autres points, l'Administration a fait appel du jugement le 11 avril 2014. L'affaire est toujours pendante devant la cour administrative de Versailles.

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

#### 4.4.4. Résultat financier

Le résultat financier bénéficiaire de 16 807 milliers d'euros se décompose de la façon suivante :

	Charges	Produits
Dividendes		63 118
Revenus des créances rattachées		21 346
<b>Produits de participation</b>		<b>84 464</b>
<b>Produits d'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé</b>		<b>35</b>
Emprunt obligataire	19 360	
Billets de trésorerie	969	
Certificats de dépôts		1 515
Intérêts de cash-pooling	5 786	650
OBSAAR intérêts et swap	128	
Pertes sur créances rattachées	25	
Intérêts bancaires	16	2 251
Commissions de non-utilisations	1 128	
Divers	1 256	
<b>Autres intérêts, charges et produits assimilés</b>	<b>28 668</b>	<b>4 416</b>
Dépréciations des titres de participations	49 921	10 219
Dépréciations des créances rattachées	759	1 999
Dépréciations des créances de pool de trésorerie	3 248	
Divers	1 746	365
<b>Dotations, reprises aux amortissements et provisions, transferts de charges</b>	<b>55 674</b>	<b>12 583</b>
<b>Différences de change (produits et charges)</b>	<b>20 873</b>	<b>20 495</b>
<b>Produits et charges nets sur cessions de valeurs mobilières de placement</b>		<b>29</b>
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	<b>105 215</b>	<b>122 022</b>

#### 4.4.5. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel bénéficiaire de 695 milliers d'euros comprend principalement :

. des risques sur le non-recouvrement de créances Groupe ;

. d'un produit net lié à la constatation de la situation nette négative de certaines filiales ;

. d'un produit net relatif au solde de créances et de dettes prescrites.

#### 4.4.6. Impôt sur les bénéfices

Ce poste comprend principalement le produit d'impôt de l'intégration fiscale de l'exercice 2014 pour un montant de 25 612 milliers d'euros, l'impôt société dû par le Groupe pour un montant de 18 972 milliers d'euros en application de la loi de finances rectificative pour l'exercice 2014, ainsi que la taxe sur les dividendes de 1 361 milliers d'euros.

#### 4.5. Autres informations

##### 4.5.1. Éléments concernant les parties liées

Postes	Montants
<b>Bilan</b>	
Participations <sup>(1)</sup>	1 641 715
Créances rattachées à des participations <sup>(1)</sup>	509 260
Créances clients et comptes rattachés	37 281
Autres créances d'exploitation	76
Créances diverses	57 830
Emprunts et dettes financières divers	689 349
Avances et acomptes reçus	0
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3 338
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	6
Autres dettes	4 257
<b>Compte de résultat</b>	
Produits de participation	84 418
Autres produits financiers	650
Charges financières	5 761

(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.

#### 4.5.2. Accroissements et allègements de la dette future d'impôt

Cette note récapitule les différences temporaires et déficits reportables existant au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2014, en base et en montant d'impôt

	Base ouverture	Impôts différés liés à l'ouverture	Base clôture	Impôts différés liés à la clôture	Variations de la base	Variations des impôts différés
<b>Allègements – Havas seul</b>						
. Provision participation des salariés	756	260	705	243	(51)	(17)
. Provision indemnité fin carrière	6 619	2 279	6 595	2 271	(24)	(8)
. Écarts de conversion	481	166	(2 614)	(899)	(3 095)	(1 065)
. Autres provisions non immédiatement déductibles	28 036	9 653	29 150	10 036	1 114	383
. Autres réintégrations temporaires						
<b>Allègements – Groupe fiscal</b>						
. Déficits reportables à court terme	1 068 199	367 781	1 009 807	347 677	(58 392)	(20 104)
<b>TOTAUX</b>	<b>1 104 091</b>	<b>380 139</b>	<b>1 043 643</b>	<b>359 328</b>	<b>(60 448)</b>	<b>(20 811)</b>

Le taux d'impôt société retenu est de 34,43 %. Il correspond au taux normal de 33,33 %, majoré de la contribution sociale de 3,3 %.

#### 4.5.3. Obligations contractuelles et engagements hors bilan

##### Engagements donnés

##### Ventilation des engagements hors bilan par échéance

		Moins de 1 an	Plus de 1 an moins de 5 ans	Plus de 5 ans
Contrats de location simple	10 827	1 794	7 738	1 295
Rachats de minoritaires <sup>(1)</sup>	19 851	2 337	12 998	4 516
Engagements pour retraite (Voir note 4.3.12)	4 668			4 668
Ligne de crédit MT/LT non utilisée <sup>(2)</sup>	276 000		276 000	
Montant des découverts autorisés non utilisés	76 092	76 092		
<b>TOTAL ENGAGEMENTS HORS BILAN</b>	<b>387 438</b>	<b>80 223</b>	<b>296 736</b>	<b>10 479</b>

(1) La Société a conclu avec des actionnaires externes de sociétés consolidées des accords pour le rachat à terme de leur participation à des conditions de marché (contrats de "buy-out"). Suite à la transmission universelle du patrimoine de Havas International à Havas, la société se substitue aux obligations en matière d'engagement de "buy-out" de Havas International.

(2) Au 31 décembre 2014, Havas SA dispose de lignes de crédit bilatérales confirmées auprès d'établissements bancaires de premier rang pour un montant total de 276 millions d'euros.

Des indemnités de départ seraient dues par Havas SA uniquement dans le cadre de licenciement à l'initiative de l'employeur et hors cas de faute lourde ou grave. Elles concernent douze cadres et s'élèveraient à un montant de 8,3 millions d'euros (hors indemnités de fin de carrière provisionnées par ailleurs).

##### Garanties, cautions, sûretés réelles

		Moins de 1 an	Plus de 1 an moins de 5 ans	Plus de 5 ans
Cautions de loyers pour le compte de filiales	28 760	7 898	10 228	10 634
Lignes de crédit non utilisées	263 886	188 938	8 775	66 173
Garanties fiscales	5 183			5 183
Autres garanties données à des établissements de crédit	0			
Achats d'espaces publicitaires	41 178	23 669	8 374	9 135
Divers <sup>(1)</sup>	12 881			12 881
<b>Total engagements donnés pour les filiales</b>	<b>351 888</b>	<b>220 505</b>	<b>27 377</b>	<b>104 006</b>

(1) Havas a garanti le déficit de financement évalué à 12 881 milliers d'euros existant sur les fonds de pension relatifs à deux sous-groupes anglais.

#### Lettres de confort

		Moins de 1 an	Plus de 1 an moins de 5 ans	Plus de 5 ans
Centralisation de trésorerie <sup>(1)</sup>	95 415			95 415
<b>TOTAL LETTRES DE CONFORT</b>	<b>95 415</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>95 415</b>

(1) Une lettre de confort d'un montant global de 95 415 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

(en milliers d'euros)	Moins de 1 an	Plus de 1 an moins de 5 ans	Plus de 5 ans
Garantie à première demande	20	20	
<b>TOTAL ENGAGEMENTS RECUS</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>-</b>

Cette garantie à première demande concerne un prêt que Havas SA a consenti à une personne physique.

#### 4.5.4. Rémunération des mandataires sociaux

	2014	2013
Rémunération brute globale au titre de l'exercice	6 077	7 422
Rémunération brute globale versée	6 988	7 611
Engagements de retraite et avantages similaires au 31/12	1 397	1 316
Nombre d'options détenues au 31/12	843 840	2 639 646

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

#### 4.5.5. Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi

Le CICE provenant des sociétés fiscalement intégrées est comptabilisé au débit du compte "État – impôts sur les bénéfices" et au crédit du compte "Compte-courant d'intégration fiscale". Ces comptes sont inclus respectivement au bilan au poste "Dettes fiscales et sociales" et aux postes "Autres dettes" ou "Créances diverses".

Son montant était de 2 505 milliers d'euros, au titre de 2014 et de 1 642 milliers d'euros au titre de 2013.

#### 4.5.6. Effectifs

La répartition des effectifs moyens sur l'exercice 2014 se décompose de la manière suivante :

Catégories	Nombre
Cadres	95
Maîtrises et assimilés cadres	23
Employés	7
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>

#### 4.5.7. Litiges avec d'anciens dirigeants ou collaborateurs

##### Litige avec Monsieur Alain Cayzac

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

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

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

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

. a reconnu la validité de la clause de conscience et a condamné Havas SA à verser à Monsieur Alain Cayzac les indemnités réclamées à ce titre ;

. a considéré qu'il n'y avait pas de licenciement sans cause réelle et sérieuse et a ainsi débouté Monsieur Alain Cayzac de ses demandes à ce titre ;

. a condamné Havas SA au paiement de la rémunération variable de Monsieur Alain Cayzac au titre de l'année 2005.

La Société et Monsieur Alain Cayzac ont interjeté appel de ce jugement. Aux termes d'une décision du 30 avril 2014, la cour d'appel de Versailles infirme partiellement le jugement du Conseil de prud'hommes mais confirme le bien-fondé de la mise en œuvre de la clause de conscience. La Société et Monsieur Alain Cayzac n'ayant pas souhaité former de pourvoi en cassation, le litige est clos.

Dans le cours normal de ses activités, Havas SA est partie à un certain nombre de procédures judiciaires, administratives ou arbitrales. Les charges susceptibles de résulter de ces procédures font l'objet de provisions dans la mesure où elles sont considérées comme probables et quantifiables. Les montants provisionnés à ce titre ont fait l'objet d'une appréciation du risque au cas par cas.

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

##### Risque Dentsu

Suite à l'annulation, le 14 janvier 2005, de la sentence arbitrale du 6 juin 2000 aux termes de laquelle avait été rejetée la demande de la société Dentsu visant au remboursement du prix de la cession de la société belge Eurocom International Brussels par Havas, la société Dentsu a introduit une nouvelle procédure arbitrale au mois de mai 2011. Le 20 novembre 2012, le tribunal arbitral a condamné Havas SA et Euro RSCG Groep Worldwide BV à verser à la société Dentsu 1 896 385,46 euros, assortie des intérêts à compter du 20 avril 1998.

Un recours aux fins d'obtenir l'annulation de la sentence du 20 novembre 2012 a été rejeté en juin 2014. Havas a donc interjeté appel de cette décision, l'audience étant prévue le 24 mars 2015.

#### **4.5.8. 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 10 279 heures au 31 décembre 2014, la valeur correspondante est estimée à 94 milliers d'euros.

#### **4.6. Evènements postérieurs à la date de clôture**

Le 19 janvier 2015, dans le cadre de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 juin 2013, la Société a mis en œuvre une seconde tranche du plan d'actions de performance, portant sur un maximum de 2 500 000 actions Havas, représentant 0,60 % du capital social, à émettre par voie d'augmentation de capital, au profit de salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères.

Aucune action de performance n'a été attribuée au dirigeant mandataire social de la Société Havas.

## 20.6. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2014

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 2014, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société HAVAS, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

### II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Votre société procède à chaque clôture à un test d'évaluation et de dépréciation des malis techniques et des titres de participation en fonction de la valeur d'utilité des filiales concernées, selon les modalités décrites dans le paragraphe *Immobilisations financières* de la partie II de l'annexe relative aux principes, règles et méthodes comptables. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces valeurs d'utilité.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 9 avril 2015

Les Commissaires aux Comptes

Constantin Associés

AEG Finances

*Member of Deloitte Touche  
Tohmatsu Limited*

*Membre français de  
Grant Thornton International*

Thierry Quéron

Gilles Hengoat

## 20.7. Résultats des cinq derniers exercices

Nature	2010	2011	2012	2013	2014
<b>1. Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social ( <i>en milliers d'euros</i> )	172 209	172 432	153 903	163 539	165 876
Nombre total de titres	430 522 736	431 080 011	384 756 927	408 847 473	414 690 350
Nombre maximal d'actions futures à créer					
- par exercice de droits de souscription	30 843 576	23 943 630	35 196 966	2 696 534	-
- par conversions d'obligations	-	-	-	6 188 913	2 731 547
<b>2. Opérations et résultats de l'exercice (<i>en milliers d'euros</i>)</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	29 939	43 277	47 530	85 080	85 916
Résultat avant impôts, dotations nettes aux amortissements et provisions et participation des salariés	55 959	79 126	33 965	102 504	102 080
Impôts sur les bénéfices	(12 047)	(5 777)	(8 156)	(3 790)	(5 114)
Résultat après impôts, dotations nettes aux amortissements et provisions et participation des salariés	54 288	87 140	59 050	60 940	61 805
Résultat distribué	43 108	47 643	43 145	45 379	54 265 (1)
<b>3. Résultats par action (<i>en euros</i>)</b>					
Résultat après impôts, mais avant dotations nettes aux amortissements et provisions et participation des salariés	0,16	0,20	0,11	0,26	0,26
Résultat après impôts, dotations nettes aux amortissements et provisions et participation des salariés	0,13	0,20	0,15	0,15	0,15
Dividende attribué à chaque action	0,10	0,11	0,11	0,11	0,13
<b>4. Personnel</b>					
Nombre de salariés	91	111	124	123	125
Montant de la masse salariale ( <i>en milliers d'euros</i> )	16 299	19 330	21 848	22 938	21 876
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice ( <i>en milliers d'euros</i> )	5 937	8 341	9 124	9 568	9 154

(1) Proposé à la prochaine Assemblée Générale.

## 20.8. Rapport de gestion sur les comptes annuels clos le 31 décembre 2014

### Résultat de l'exercice

La société Havas SA enregistre, en 2014, un résultat net positif de 61,8 millions d'euros qui s'explique par un bénéfice d'exploitation de 37,6 millions d'euros, un résultat financier positif de 16,8 millions d'euros, un résultat exceptionnel positif de 0,7 millions d'euros et un produit d'impôt de 5,1 millions d'euros.

L'amélioration du résultat d'exploitation en 2014 par rapport à 2013 est principalement due à l'amélioration du résultat immobilier pour 3,2 millions d'euros et à la diminution de la dépréciation de mali de TUP sur titres de participation pour un montant de 12,1 millions d'euros.

Le résultat financier positif de 16,8 millions d'euros est constitué essentiellement :

- de revenus de créances rattachées s'élevant à 21,4 millions d'euros ;
- des dividendes reçus pour 63,1 millions d'euros ;
- d'une charge de 19,4 millions d'euros correspondant principalement aux coupons versés sur les OBSAAR et les emprunts obligataires ;
- des dotations aux provisions pour dépréciation principalement des titres de participation, des créances rattachées et des créances de pool de trésorerie nettes des reprises, pour 41,7 millions d'euros.

### Prises de participations directes et prises de contrôle

#### Prises de participations directes

Les chiffres indiqués ci-dessous concernant les participations correspondent au pourcentage de détention le plus élevé atteint au cours de l'année

Sociétés	Participations en 2014		Total de la participation et du contrôle au 31.12.2014	
	% en capital	% en droits de vote	% en capital	% en droits de vote
HAVAS 17	100,00	100,00	100,00	100,00
HAVAS 18	100,00	100,00	100,00	100,00
HAVAS 19	100,00	100,00	100,00	100,00
HAVAS 20	100,00	100,00	100,00	100,00
MEDIA FORWARD COMMUNICATIONS	100,00	100,00	100,00	100,00

#### Prises de contrôle

Les chiffres indiqués ci-dessous concernant les prises de contrôle correspondent au pourcentage de détention le plus élevé atteint au cours de l'année.

Société	Participations indirectes acquises en 2014	Contrôle au 31.12.2014
	% en droits de vote	
WINDSOR	100,00	100,00
MINISTERE	52,79	52,79
HAVAS 17	100,00	100,00
HAVAS 18	100,00	100,00
HAVAS 19	100,00	100,00
HAVAS 20	100,00	100,00
MEDIA FORWARD COMMUNICATIONS	100,00	100,00

Soldes au 31 décembre 2014 des dettes fournisseurs par échéance

	Fournisseurs		Fournisseurs d'immobilisations		Total général	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Dettes échues à la clôture <sup>(1)</sup>	1 275	850	113	121	1 388	971
Litiges <sup>(2)</sup>		606				606
Dettes non échues :						
Janvier N + 1	2 094	1 307	14		2 108	1 307
Février N + 1	1 662	2 635	67	3	1 729	2 638
Mars N + 1	53	7	7		60	7
<b>Total général</b>	<b>5 084</b>	<b>5 405</b>	<b>201</b>	<b>124</b>	<b>5 285</b>	<b>5 529</b>

(1) Dont						
. Autres dettes Groupe	1 078	586			1 078	586
. Dont retenues de garantie			110	106	110	106
(2) Dont litiges liés à l'Assemblée Générale 2005 Havas		559				559

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 19 mars 2015 a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires le paiement d'un dividende par action de 13 cents au titre de 2014 contre 11 cents au titre de 2013.

Le montant total du dividende distribué au titre de l'exercice 2014 serait donc de 54,3 millions d'euros, contre 45,4 millions d'euros au titre de 2013.

La mise en paiement aura lieu le 11 juin 2015.

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)	2014	2013	2012
Cours le plus haut	7,00	6,32	4,49
Cours le plus bas	5,37	4,14	3,15
<b>Cours au 31/12</b>	<b>6,76</b>	<b>5,98</b>	<b>4,17</b>
Nombre d'actions émises au 31/12 (en milliers)	414 690	408 847	384 757
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions d'euros)	2 803	2 445	1 604
	Principes IFRS	Principes IFRS	Principes IFRS
Résultat net, avant dépréciation des écarts d'acquisition, part du Groupe	0,34	0,31	0,33
Résultat net part du Groupe	0,34	0,31	0,33
Ratio P/E au 31/12	20,0x	19,2x	12,8x
<b>Dividende net</b>	<b>0,13<sup>(1)</sup></b>	<b>0,11</b>	<b>0,11</b>
Dividende global	0,13	0,11	0,11
Rendement net au 31/12 (en %)	1,9%	1,8 %	2,6 %

(1) Proposé à la prochaine Assemblée Générale.

## 20.10. Changement significatif de la situation financière ou commerciale

Néant.

## 21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

### 21.1. Capital social

#### 21.1.1. Montant du capital souscrit

Au 31 décembre 2013, le capital social s'élevait à 163 538 989,20 euros. Il était divisé en 408 847 473 actions de 0,40 euro de nominal chacune. Il n'existe qu'une catégorie d'actions toutes entièrement libérées.

Au 28 février 2014, le Conseil d'Administration a constaté que le capital social s'élevait à 164 007 141,20 euros. Il était divisé en 410 017 853 actions de 0,40 euro de nominal chacune, ce qui a été constaté par le Conseil d'Administration du 20 mars 2014.

Au 10 octobre 2014, le Conseil d'Administration a constaté que le capital social s'élevait à 165 392 446,80 euros. Il était divisé en 413 481 117 actions de 0,40 euro de nominal chacune, ce qui a été constaté par le Conseil d'Administration du 17 octobre 2014.

Au 31 décembre 2014, le capital social s'élevait à 165 876 140 euros, divisé en 414 690 350 actions de 0,40 euro de nominal chacune.

Au 9 janvier 2015, le capital social s'élevait à 165 884 380 euros, divisé en 414 710 950 actions de 0,40 euro de nominal chacune, ce qui a été constaté par le Conseil d'Administration du 19 janvier 2015.

Au 27 février 2015, le capital social s'élevait à 166 968 758,80 euros, divisé en 417 421 897 actions de 0,40 euro de nominal chacune, ce qui a été constaté par le Conseil d'Administration du 19 mars 2015.

#### 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 venu à échéance le 4 novembre 2014. Ces obligations (code ISIN FR0010820217), de valeur nominale de 50 000 euros chacune, avaient été émises et cotées le 4 novembre 2009 auprès de la Bourse de Luxembourg.

En juillet 2013, Havas SA a également lancé un emprunt obligataire de 100 000 000 euros venant à échéance le 11 juillet 2018. Ces obligations (code ISIN FR0011533751), de valeur nominale de 100 000 euros chacune, ont été émises et admises aux négociations le 9 juillet 2013 sur Euronext Paris.

Les caractéristiques de cet emprunt figurent en annexe aux états financiers consolidés (note 5.2.15.3).

#### 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.

##### 21.1.3.1. Autorisation en cours de validité approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 juin 2014

La Société dispose d'une autorisation en cours de validité en vue de procéder au rachat de ses propres titres venant à échéance le 5 décembre 2015.

##### Descriptif du programme autorisé par l'Assemblée Générale Mixte du 5 juin 2014

###### 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 5 juin 2014 dans le cadre du programme de rachat est fixée à 35 000 000 d'actions, soit environ 8,4 % du nombre total des actions composant le capital social de la Société au 27 février 2015.

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 devra pas excéder 6 euros (hors frais d'acquisition), étant précisé que ce prix d'achat pourra 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 a une durée de dix-huit mois à compter de l'Assemblée Générale Mixte du 5 juin 2014, soit jusqu'au 4 décembre 2015.

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 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 était de 0,34 euro et le prix d'exercice de 3,85 euros. Un BSAAR donnait droit de recevoir, au choix de la Société, 1,03 action nouvelle ou existante, à compter de l'ajustement du 20 juin 2012 (contre 1 action auparavant)<sup>(1)</sup>. Les BSAAR ont été exerçables à compter de la date d'admission des BSAAR aux négociations sur le marché d'Euronext Paris jusqu'au septième anniversaire de leur date d'émission. Les BSAAR ont été admis aux négociations sur le marché Eurolist d'Euronext Paris SA le 8 février 2012 (code ISIN FR0010562058). Depuis cette date, sauf exceptions, les BSAAR ont été librement négociables 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 2014, la Société avait racheté et annulé 2 026 035 BSAAR, notamment suite au départ du Groupe de bénéficiaires de BSAAR. Par ailleurs, à cette même date, 10 151 746 BSAAR avaient été exercés par leurs titulaires. En conséquence, un solde de 2 822 219 BSAAR reste en exercice au 31 décembre 2014, chacun de ces BSAAR donnant droit à 1,03 action.

À la date du présent document, aucune action n'est plus désormais susceptible d'être émise par exercice de ces BSAAR, qui sont arrivés à leur échéance le 8 février 2015, conformément à la clause n° 4.2.1.9.2 de la note d'opération. À ce titre, 2 651 987 BSAAR supplémentaires ont été exercés en 2015 et 170 232 BSAAR sont arrivés à caducité.

Les caractéristiques de ces OBSAAR et des BSAAR figurent en annexe aux comptes consolidés (note 5.2.15.3.).

(1) Suite à la réduction de capital réalisée dans le cadre de l'offre publique de rachat d'actions initiée par la Société, les nombres d'options et les prix d'exercice ont été ajustés le 20 juin 2012, par application du coefficient d'ajustement de 1,03.

**Historique des attributions de bons de souscription ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) aux mandataires sociaux visés au chapitre 14.1**

	Attribution de 03/2008
Date d'Assemblée	08/01/2008
Date du Conseil d'Administration	08/01/2008
Nombre total de BSAAR attribués	15 000 000
<i>Total de BSAAR attribués à des mandataires sociaux <sup>(1)</sup></i>	<i>3 218 528</i>
<i>dont mandataires sociaux visés au 14.1 bénéficiant de BSAAR</i>	
<i>M. Alfonso Rodés Vilà</i>	<i>330 000</i>
<i>M. Jacques Séguéla</i>	<i>1 470 588</i>
<i>M. Vincent Bolloré</i>	<i>352 941</i>
<i>M. Jean De Yturbe (représentant de Longchamp Participations)</i>	<i>117 647</i>
<i>M. Hervé Philippe (représentant de Financière De Longchamp)</i>	<i>205 882</i>
<i>M. Cédric De Bailliencourt (représentant de Bolloré SA)</i>	<i>220 588</i>
<i>M. David Jones</i>	<i>0</i>
<i>Mme Mercedes Erra</i>	<i>1 676 471</i>
Date d'acquisition des BSAAR	31/03/2008
Période d'exercice	du 08/02/2012 au 08/02/2015
Prix d'acquisition d'un BSAAR (en euros)	0,34
Prix d'exercice d'un BSAAR (en euros)	3,85
Nombre d'actions souscrites ou acquises au 31/12/2014	10 456 294
Nombre cumulé de BSAAR exercés au 31/12/2014	10 151 746
Nombre cumulé de BSAAR rachetés au 31/12/2014	2 026 035
Nombre cumulé de BSAAR arrivés à caducité au 31/12/2014	0
Nombre de BSAAR restants en fin d'exercice	2 822 219

(1) Nombre de BSAAR attribués en 2008 par le Conseil d'Administration.

## BSAAR consentis aux 10 premiers attributaires non mandataires sociaux et BSAAR exercés par les 10 premiers salariés non-mandataires sociaux

Bons de souscription ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) consentis aux 10 premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et bons de souscription ou d'acquisition d'actions remboursables exercés par ces derniers	Nombre total de bons de souscription ou d'acquisition d'actions remboursables attribués/actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan de 02/2007	Plan de 03/2008
BSAAR consentis, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des bons, aux 10 salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre de BSAAR ainsi consentis est le plus élevé (information globale)	0	NA	0	0
BSAAR détenus sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, exercés, durant l'exercice, par les 10 salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre de BSAAR ainsi émis ou souscrits est le plus élevé (information globale) <sup>(1)</sup>	0	NA	0	0

(1) Sur la base des informations portées à la connaissance de la Société.

### 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

Actions de performance Havas SA attribuées aux collaborateurs et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales.

#### Historique des attributions d'actions de performance aux mandataires sociaux visés au chapitre 14.1

	Plan du 29/01/2014
Date d'Assemblée	05/06/2013
Date du Conseil d'Administration	29/01/2014
Nombre total d'actions de performance attribués	2 465 000
<i>Total d'actions de performance attribuées à des mandataires sociaux <sup>(1)</sup></i>	<i>140 000</i>
<i>dont mandataires sociaux visés au 14.1 bénéficiant d'actions de performance</i>	
<i>M. Alfonso Rodés Vilà</i>	<i>70 000</i>
<i>Mme Mercedes Erra</i>	<i>70 000</i>
Date d'acquisition des actions <sup>(2)</sup>	29/04/2018
Date de fin de période de conservation	29/04/2018
Nombre d'actions souscrites ou acquises au 31/12/2014	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques au 31/12/2014	133 000
Actions de performance restantes en fin d'exercice	2 332 000

(1) Nombre d'actions de performance attribuées en 2014 par le Conseil d'Administration.

(2) L'acquisition définitive des actions est subordonnée à la présence continue des bénéficiaires jusqu'au terme de la période d'acquisition fixée à 4 ans et 3 mois ainsi qu'à la réalisation de conditions liées à l'évolution de la performance du Groupe Havas entre la période de référence (2008 à 2013) et la période d'acquisition (2014 à 2017) basées sur la croissance organique de la marge brute (+1,6 %), la marge opérationnelle courante (+13,7 %), le résultat net part du Groupe (130 millions d'euros) et le bénéfice net par action (31,3 centimes d'euros), deux de ces quatre critères devant être atteints.

### 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 26/05/2004	Plan 01/12/2004	Plan 20/07/2006	Plan 27/10/2006	Plan 11/06/2007
Date d'Assemblée	23/05/2002	23/05/2002	21/05/2003	12/06/2006	12/06/2007
Date du Conseil d'Administration	26/05/2004	01/12/2004	20/07/2006	27/10/2006	11/06/2007
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées <sup>(1)</sup> , dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :	434 069	10 635 953	2 266 000	23 175 000	1 792 200
<i>Total mandataires sociaux</i>	-	-	-	-	-
<i>dont mandataires sociaux visés au 14.1 bénéficiant d'options</i>					
<i>M. Alfonso Rodés Vilà</i>	-	-	-	-	-
<i>M. Jacques Séguéla</i>	-	-	-	-	-
<i>M. Jean De Yturbe (représentant de Longchamp Participations)</i>	-	-	-	-	-
<i>M. Hervé Philippe (représentant de Financière De Longchamp)</i>	-	-	-	-	-
<i>Mme Mercedes Erra</i>	-	-	-	-	-
Point de départ d'exercice des options	26/05/2005	01/12/2004	21/07/2009	28/10/2009	12/06/2010
Date d'expiration	26/05/2014	<sup>(3)</sup>	20/07/2013 <sup>(5)</sup>	27/10/2013 <sup>(6)</sup>	11/06/2014 <sup>(7)</sup>
Prix de souscription ou d'achat	3,85	3,96	3,74	3,61	4,22
Décote	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Modalités d'exercice	<sup>(2)</sup>	<sup>(4)</sup>			
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2014	434 069	5 270	2 132 100	17 920 831	930 910
Nombre cumulé d'options ou d'achat actions annulées ou caduques	0	10 630 683	133 900	5 254 169	861 290
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	N/A <sup>(8)</sup>	N/A <sup>(8)</sup>	N/A <sup>(8)</sup>	N/A <sup>(8)</sup>	0

(1) Suite à la réduction de capital réalisée dans le cadre de l'offre publique de rachat d'actions initiée par la Société, les nombres d'options et les prix d'exercice ont été ajustés le 20 juin 2012.

(2) Dont 144 689 exerçables au 26 mai 2005, 144 689 au 26 mai 2006, la totalité au 26 mai 2007.

(3) Plan A : échéance 1<sup>er</sup> décembre 2011 – Plan B : échéance 1<sup>er</sup> décembre 2009 – Plan C : échéance 1<sup>er</sup> décembre 2014.

(4) Plan A : dont 5 155 693 exerçables au 1<sup>er</sup> décembre 2004, 368 822 au 23 juin 2005, 2 393 436 au 1<sup>er</sup> décembre 2005, la totalité au 1<sup>er</sup> décembre 2006.

Plan B : 316 134 exerçables en totalité au 2 décembre 2008.

Plan C : dont 2 810 exerçables au 1<sup>er</sup> décembre 2004, 2 810 exerçables au 1<sup>er</sup> décembre 2005, la totalité au 1<sup>er</sup> décembre 2006.

(5) Pour les résidents français : échéance le 20 juillet 2014.

(6) Pour les résidents français : échéance le 27 octobre 2014.

(7) Pour les résidents français : échéance le 11 juin 2015.

(8) Plan définitivement arrivé à échéance au cours de l'exercice 2014.

L'attribution des options de souscription ou d'achat d'actions étant intervenue antérieurement à l'entrée en vigueur du Code AFEP-MEDEF en décembre 2008, il n'a pas été mis en place de conditions de performance spécifiques pour les dirigeants mandataires sociaux. Des conditions de performance applicables à l'ensemble des attributaires ont cependant été mises en place : 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 de l'attributaire, ces conditions étant applicables à l'ensemble des attributaires. 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.

### 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, consentie au Conseil d'Administration pour une durée de trente-huit mois, est venue à échéance le 10 juillet 2013.

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée au titre de cette autorisation.

Au 31 décembre 2014, aucune autorisation n'était en cours.

### Nombre d'options autorisées et non attribuées

	Nombre d'options autorisées par les Assemblées	Nombre d'options attribuées en 2014	Solde des options autorisées et non attribuées
Néant	N/A	N/A	N/A
<b>SITUATION AU 31/12/2014 (AUCUNE AUTORISATION EN COURS)</b>			<b>0</b>

### Dilution potentielle liée à l'exercice de plans et bons de souscription d'actions

Seuls 2 822 219 BSAAR restant en circulation au 31 décembre 2014, leur exercice conduirait à la création d'un nombre total de 2 906 886 actions nouvelles, ce qui ferait passer le capital social de 414 690 350 actions au 31 décembre 2014 à 417 597 236 actions, soit une dilution potentielle maximale de 0,70 %.

21.1.7. Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques mettant tout changement survenu en évidence

Date	Nature	Nombre de titres	Capital (en euros)	Primes d'émission, de fusion, d'apport (en euros)	Nombre de titres	Capital (en euros)	Primes d'émission, de fusion, d'apport (en euros)
<b>31/12/2000</b>					<b>266 496 567</b>	<b>106 598 627</b>	<b>2 551 908 751</b>
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			
<b>31/12/2001</b>					<b>304 320 312</b>	<b>121 728 125</b>	<b>3 079 830 609</b>
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			
<b>31/12/2002</b>					<b>305 219 028</b>	<b>122 087 611</b>	<b>1 786 246 909</b>
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			
<b>31/12/2003</b>					<b>306 196 659</b>	<b>122 478 664</b>	<b>1 789 949 691</b>
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			
<b>31/12/2004</b>					<b>428 832 440</b>	<b>171 532 976</b>	<b>1 527 584 826</b>
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			

Date	Nature	Nombre de titres	Capital (en euros)	Primes d'émission, de fusion, d'apport (en euros)	Nombre de titres	Capital (en euros)	Primes d'émission, de fusion, d'apport (en euros)
<b>31/12/2005</b>					<b>429 180 870</b>	<b>171 672 348</b>	<b>1 491 070 097</b>
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			
<b>31/12/2006</b>					<b>429 531 170</b>	<b>171 812 468</b>	<b>1 465 416 148</b>
2007	Levée d'options de souscription	319 031	127 612	688 848			
<b>31/12/2007</b>					<b>429 850 201</b>	<b>171 940 080</b>	<b>1 466 104 996</b>
2008	Levée d'options de souscription	19 007	7 603	37 444			
	Conversion d'obligations	115	46	1 026			
<b>31/12/2008</b>					<b>429 869 323</b>	<b>171 947 729</b>	<b>1 466 143 465</b>
2009	Levée d'options de souscription	4 267	1 707	8 406			
	Conversion d'obligations	0	0	0			
<b>31/12/2009</b>					<b>429 873 590</b>	<b>171 949 436</b>	<b>1 466 151 871</b>
2010	Levée d'options de souscription	649 146	259 658	1 424 618			
	Conversion d'obligations		0	0			
<b>31/12/2010</b>					<b>430 522 736</b>	<b>172 209 094</b>	<b>1 467 576 489</b>
2011	Levée d'options de souscription	557 275	222 910	1 847 082			
	Conversion d'obligations		0	0			
<b>31/12/2011</b>					<b>431 080 011</b>	<b>172 432 004</b>	<b>1 469 423 571</b>
2012	Levée d'options de souscription	5 406 518	2 162 607	17 544 965			
	Conversion d'obligations		0	0			
	Réduction de capital (OPRA)	-51 729 602	-20 691 840	-232 783 209			
<b>31/12/2012</b>					<b>384 756 927</b>	<b>153 902 771</b>	<b>1 254 185 327</b>
2013	Levée d'options de souscription	13 583 049	5 433 220	43 929 827			
	Conversion BSAAR 2006	3 333 226	1 333 290	14 945 696			
	Conversion BSAAR 2008	7 174 271	2 869 708	21 500 014			
<b>31/12/2013</b>					<b>408 847 473</b>	<b>163 538 989</b>	<b>1 334 560 864</b>
2014	Levée d'options de souscription	2 560 854	1 024 342	8 490 346			
	Conversion BSAAR 2008	3 282 023	1 312 809	10 954 934			
<b>31/12/2014</b>					<b>414 690 350</b>	<b>165 876 140</b>	<b>1 354 006 144</b>

### 21.1.8. Accords conclus par la Société modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle

Il est rappelé que la Société a émis un emprunt obligataire portant sur des obligations à bons de souscription ou d'acquisition d'actions remboursables, cet emprunt (sur lequel 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 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.

Havas SA a émis un emprunt obligataire d'un montant nominal total de 350 000 000 euros en novembre 2009 et un emprunt obligataire sous forme de placement privé en euros, d'un montant nominal total de 100 000 000 euros en juillet 2013, lesquels contiennent, 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 2014, Havas SA dispose de sept lignes de crédit bilatérales confirmées auprès de banques de premier rang pour un montant total de 426 millions d'euros, dont cinq lignes représentant un total de 276 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-propiétaire dans les Assemblées Extraordinaires.

Les copropriétaires d'actions indivises sont représentés aux Assemblées Générales.

Le droit de vote est exercé par le propriétaire des titres remis en gage.”

#### 21.2.4. Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires

Les droits des actionnaires sont régis par les dispositions législatives. En particulier, la tenue d'une Assemblée Générale Extraordinaire est nécessaire pour modifier les statuts et l'augmentation des engagements des actionnaires nécessite l'accord de tous les actionnaires.

Les statuts de la Société ne comportent pas de dispositions plus restrictives que la loi dans ce domaine.

#### 21.2.5. Convocation et conditions d'admission aux Assemblées

Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi.

Convocation : les Assemblées Générales, Ordinaires ou Extraordinaires, sont convoquées par le Conseil d'Administration. À défaut, elles pourront être également convoquées :

- par les Commissaires aux Comptes ;
- par un mandataire désigné en justice à la demande, soit de tout intéressé, soit du Comité d'Entreprise en cas d'urgence, soit d'un ou plusieurs actionnaires réunissant au moins 5 % du capital social, soit d'une association d'actionnaires répondant aux conditions fixées par la loi ;
- par les actionnaires majoritaires en capital ou en droits de vote après une offre publique d'achat ou d'échange ou après une cession d'un bloc de contrôle.

Après accomplissement des formalités prévues par la réglementation en vigueur, les convocations aux Assemblées Générales sont faites par un avis contenant les indications prescrites par ladite réglementation ; cet avis est inséré dans un journal habilité à recevoir les annonces légales dans le département du siège social et, en outre, au Bulletin des annonces légales obligatoires.

En outre, en application de l'article R. 225-73-1 du Code de commerce, l'avis de réunion préalable à l'Assemblée publié au BALO est diffusé sur le site Internet de la Société ([www.havas.com](http://www.havas.com)).

Les actionnaires nominatifs inscrits en compte depuis un mois au moins à la date de l'insertion de cet avis, sont, en outre, convoqués par lettre ordinaire, à moins qu'ils n'aient demandé en temps utile à être convoqués, à leurs frais, par lettre recommandée.

#### 21.2.6. 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 (étant précisé qu'une mise à jour des statuts sera proposée à la prochaine Assemblée Générale, ce délai ayant été ramené à deux jours, au titre du décret n° 2012-1466 du 8 décembre 2014), 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@ceceis.com](mailto:ct-mandataires-assemblees-havas@ceceis.com).

Tout actionnaire peut, par ailleurs, voter par correspondance dans les conditions légales.

#### 21.2.7. 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, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle.

#### 21.2.8. 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 les délais et conditions prévus par les dispositions légales et réglementaires. Elle doit en informer également l'Autorité des marchés financiers dans les conditions prévues par lesdits articles.

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.

#### 21.2.9. 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, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS

La Société n'a pas d'informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêt dans le présent document, à l'exception des rapports des Commissaires aux Comptes qui y sont inclus.

## 24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Documents accessibles sur le site Internet et au siège social de la Société.

Sont notamment disponibles sur le site Internet de la Société ([www.havas.com](http://www.havas.com)) les documents suivants : le présent document de référence déposé sous forme de rapport annuel auprès de l'Autorité des marchés financiers ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)) ; les communiqués financiers ; les informations financières historiques ainsi qu'un certain nombre d'informations sur l'organisation et les activités de la Société et de ses filiales.

Certaines informations devant être communiquées au public sont également présentées sur le site de l'Autorité des marchés financiers ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)).

En outre, les statuts, comptes, rapports et renseignements mis à la disposition des actionnaires peuvent être consultés au siège social de la Société, 29/30, quai de Dion-Bouton, 92800 Puteaux, France.

## 25. ÉVÉNEMENTS RÉCENTS

### 25.1. Communiqué de presse sur le revenu 2014

#### CROISSANCE ORGANIQUE TRES SOLIDE EN 2014 à +5,1%

Année pleine :

Revenu : 1 865 M€

Croissance organique +5,1%

New business net1 : 2 246 M€

Quatrième trimestre :

Revenu : 551 M€

Croissance organique : +3,5%

New business net1 : 550 M€

Yannick Bolloré, PDG du Groupe Havas, déclare : « 2014 a été une année très solide pour le Groupe Havas qui a enregistré une croissance organique de +5,1%. Cette performance est le fruit de la confiance que nos clients nous accordent et du talent de nos équipes partout dans le monde. L'excellent niveau de new business affiché tout au long de l'année, grâce à des gains comme Paypal, Century Link, Disney, Emirates ou Iglo a aussi fortement contribué à la vitalité du Groupe. Havas se trouve aujourd'hui dans une dynamique positive qui nous permet d'aborder sereinement le début de l'année 2015. »

#### Revenu

Le **Revenu** consolidé du Groupe s'élève à **1 865 M€** sur l'année 2014 et ressort à 551 M€ pour le quatrième trimestre.

La croissance organique est de +5,1% sur l'ensemble de l'année 2014 et de +3,5% pour le 4ème trimestre 2014. En données brutes la croissance pour l'année 2014 est en hausse de 5,2% : les effets de change sont moins défavorables que l'année passée, pénalisant le revenu de seulement 9,5M€ (contre 51 M€ en 2013).

#### La répartition géographique du revenu sur l'ensemble de l'année 2014 ressort comme suit :

Revenu (en M€)	T1 2014	T2 2014	T3 2014	T4 2014	Année 2014	Croissance Organique	T1 2014	T2 2014	T3 2014	T4 2014	Année 2014
EUROPE	203	254	222	278	957	EUROPE	2,3%	8,0%	6,7%	0,0%	4,1%
<i>dont</i>						<i>dont</i>					
France	80	96	80	98	354	France	0,0%	4,7%	2,8%	-2,5%	1,1%
Royaume-Uni	52	60	58	71	241	Royaume-Uni	11,7%	14,8%	8,6%	3,2%	9,0%
Autres pays européens	71	98	84	109	362	Autres pays européens	-1,3%	7,4%	9,4%	0,4%	3,9%
AMERIQUE DU NORD	130	145	145	176	596	AMERIQUE DU NORD	3,7%	5,3%	4,7%	7,3%	5,4%
APAC & AFRIQUE	28	36	38	50	152	APAC & AFRIQUE	5,9%	16,2%	9,5%	11,0%	10,8%
AMERIQUE LATINE	28	42	42	48	160	AMERIQUE LATINE	1,8%	10,8%	4,0%	3,7%	5,2%
<b>TOTAL</b>	<b>389</b>	<b>477</b>	<b>447</b>	<b>552</b>	<b>1 865</b>	<b>TOTAL</b>	<b>3,0%</b>	<b>7,9%</b>	<b>6,0%</b>	<b>3,5%</b>	<b>5,1%</b>

## Europe

En 2014, la France enregistre une performance positive malgré un ralentissement au T4. Havas Media France et BETC font une bonne année et Havas Worldwide Paris bénéficie d'une reprise de son activité grâce aux gains de nouveaux clients tels que General Electric et Michelin.

Le Royaume-Uni réalise une bonne performance sur l'année à +9% tirée notamment par les activités médias, data et communication santé.

Le reste de l'Europe affiche des résultats satisfaisants sur l'année 2014 par rapport à 2013 (+3,9% vs -2,7%) malgré un 4ème trimestre en ralentissement. Les performances par pays restent contrastées mais de belles croissances sont à souligner en Allemagne, en Italie, en Suisse et au Portugal.

## Amérique du Nord

Cette zone a connu une croissance dynamique en 2014 tirée par de nombreux gains de budgets, à la fois en média et en création, tels que Dish Network, Dove Mincare, Netjets, LVMH, Emirates ou encore Paypal, Liberty Mutual, John Frieda ou encore Century Link. Toutes les disciplines ont contribué à cette performance et certaines agences, comme Havas Worldwide New York et Chicago et Havas Media North America, ont enregistré une croissance à deux chiffres. A noter la dynamique positive d'Arnold à prévoir en 2015.

## Asie Pacifique :

L'Asie Pacifique réalise une belle performance en 2014 : +10,8%, grâce notamment à l'Australie qui est la locomotive de cette région et au Moyen Orient (+10,4% en année pleine). Les activités médias bénéficient des effets des gains de LG Group, Indofood et Emirates qui leur assurent une croissance soutenue depuis le début de l'année.

## Amérique Latine :

L'Amérique Latine affiche une croissance satisfaisante soutenue notamment par la forte performance du Brésil grâce aux effets du gain Pao de Açucar.

### New business net (1)

2014 a été une année record en termes de gains de budgets et le new business net<sup>1</sup> s'élève à **2 246 M€** dont 550 M€ pour le T4.

Parmi les gains les plus importants du 4<sup>ème</sup> trimestre on peut citer :

- au niveau global et régional **DE Master Blenders, Jergens, la Commission Européenne, John Frieda, L'Oréal** en Amérique Latine, **Pinnacle Foods, Edible Arrangements** aux Etats-Unis et le **Turkish Tourism Board** dans plusieurs marchés en Europe. A noter, par ailleurs, la création de Forward Media qui gère désormais le compte Telefonica au-delà de l'Espagne
- au niveau local **Nintendo** et **Check 24** en Allemagne, **Verti** en Espagne, **Hyundai** au Pays-Bas, **Crédit Mutuel, Mango** et **Pirelli Bedding** en France.

La liste détaillée des principaux gains enregistrés pour l'année 2014 se trouve dans l'annexe 1.

### Responsabilité sociale

Le Groupe a poursuivi la mise en œuvre de sa démarche de responsabilité sociale à travers les initiatives suivantes :

- En 2014, 28 agences représentant approximativement 21% des effectifs du Groupe ont réalisé des travaux pro-bono ou obtenu gracieusement des espaces publicitaires pour le compte d'associations caritatives et d'ONG parmi lesquelles : La Croix Rouge française, Handicap International, Amnesty, Foodbank, la FNSF (contre les violences faites aux femmes). Ce sont 2 797 jours qui ont été consacrés à ces campagnes par les agences.
- Dans la perspective de la COP21, et afin d'accompagner nos clients dans leur engagement en faveur du changement climatique, Havas Worldwide Paris lance l'offre "Climate" s'appuyant sur un réseau international d'experts (Londres, New York, Sydney et Paris). L'agence estime que les entreprises vont devoir répondre aux attentes croissantes des institutionnels, des investisseurs, des consommateurs et plus largement de l'opinion sur ce thème.
- Une démarche de qualification RSE de ses 10 000 fournisseurs français. Cette qualification a été entamée en fin d'année dernière et vise à caractériser les fournisseurs français de nos agences sur la base de 3 critères : leur proximité (moins de 200 km), leur certification sociale ou leur certification environnementale (ISO 14001, EMAS ou à défaut que 80% de leurs produits soient biologiques ou certifiables). A terme, cette démarche permettra au Groupe, en France, de connaître exactement le volume de ses achats « responsables ».
- Le lancement du programme « Havas Lofts » conçu par l'équipe *Global Talent Collaboration* de Havas Creative Group et de Havas Media Group.
- Ce programme de mobilité immersive, a été testé dans 10 agences dans 3 villes : Londres, New York et Paris. Vingt collaborateurs du groupe ont intégré une autre agence dans un autre pays, pendant un mois. Chacun a été pris en charge dès son arrivée par un "coach" collaborateur, spécialement identifié dans l'équipe d'accueil et volontaire pour favoriser son intégration et l'accompagner pendant son immersion. L'objectif de ce programme est d'apprendre sur le terrain, partager de nouvelles idées et promouvoir la collaboration dans les réseaux.
- Déjà doté d'une flotte de véhicules électriques pour les déplacements professionnels, le Groupe a récemment mis en place un système de bus électriques en remplacement des navettes quotidiennes qui reliaient le Havas Village de Puteaux aux transports en commun les plus proches.

Pour en savoir plus sur notre démarche RSE : <http://www.havas.fr/rse>

### Récompenses

Lors du quatrième trimestre 2014, plusieurs agences du groupe ont été distinguées.

Au niveau international :

Aux **LIAA**, les agences du groupe ont remporté 7 récompenses : **BETC Paris** a gagné 3 Or, 1 Argent et 1 Bronze ; **Havas Worldwide New York** a gagné 1 Or et **Fuel Lisbon** a remporté 1 Argent.

Aux **Epica Awards**, le groupe a remporté 20 récompenses. **BETC Paris** a remporté 5 prix dont 1 Or, 2 Argent et 2 Bronze. **Havas Worldwide Gurisa** a gagné 1 Or. **Rosapark** a gagné 3 Argent et 2 Bronze. **Havas Worldwide Vale, Havas Worldwide Prague, Havas Worldwide Paris, Les Gaulois, Havas Worldwide Zurich, Havas Worldwide India, Havas Worldwide Australia** ont aussi été récompensés.

Au **Cristal Festival**, les agences du groupe ont remporté 40 prix dont le Grand Prix France pour **Rosapark** ; 10 Or (2 pour **Rosapark**, 2 pour **Ignition**, 1 pour **BETC Paris**, **Havas Worldwide India**, **Les Gaulois**, **Fuel Lisbon**, **Havas Productions** et **Arnold Madrid**) et aussi 16 Argent et 13 Bronze (**Havas Sports & Entertainment Warsaw**, **Havas Sports & Entertainment Paris**, **Ignition**, **Havas Worldwide Milan**, **Rosapark**, **BETC Paris**, **BETC Digital**, **Havas Worldwide London**, **Havas Worldwide Paris**, **Les Gaulois**, **Havas Worldwide Helsinki**, **Arnold Madrid**, **Havas Worldwide Prague**, **Havas Media Middle East** et **Fuel Lisbon**).

Aux **Cresta Awards**, **Havas Worldwide** a été nommé réseau de l'année pour la 4<sup>ème</sup> année consécutive. Les agences du groupe ont aussi gagné 3 Or (dont 2 pour **BETC Paris** et 1 pour **Havas Worldwide Istanbul**), 4 Argent (dont 2 pour **Havas Worldwide Australia / Red Agency** et 1 pour **BETC Paris** et **Havas Worldwide Istanbul**) et 7 Bronze (dont 2 pour **Havas Worldwide New York** et 1 pour **Havas Worldwide Düsseldorf**, **Havas Worldwide Paris**, **AIS London**, **Rosapark** et **BETC Paris**).

En digital, **Havas Worldwide Australia / One Green Bean** ont gagné 2 Or aux **Smarties / Global Mobile Marketing Awards**.

Aux **Internationalist Awards for Innovative Digital Solutions**, **Havas Productions** s'est vu décerner le Grand Prix ; **Havas Media France** a gagné 1 Or, **Havas Media US** 1 Argent, **Havas Media China** 1 Bronze et **Havas Sports & Entertainment Colombia** a gagné 1 Argent.

Au niveau régional :

Aux **El Ojo de Iberoamerica**, **Havas Worldwide Gurisa** s'est vu décerner 3 Bronze et **Kausa** (Paraguay) a gagné 1 Argent.

Aux **Eurobest**, le Groupe a remporté 15 prix dont un Grand Prix pour **BETC Paris** qui a également gagné 2 Or et 3 Bronze. Les autres agences primées sont **Rosapark** (1 Or, 2 Argent et 2 Bronze), **Les Gaulois** (2 Argent et 1 Bronze) et **Havas Worldwide Paris** (1 Bronze).

Au **Golden Drum**, **Havas Worldwide Warsaw** a gagné 2 Or et 1 Argent, **Havas Worldwide Istanbul** 1 Or, et **Havas Worldwide Prague** 1 Argent.

Au niveau national :

Aux **Effies**, les agences du Groupe ont été récompensées partout dans le monde: 2 Or aux Effies **MENA** ; 4 Argent et 2 Bronze aux Effies **Pologne**; 1 Argent aux Effies **Malaisie** ; 1 Argent aux **Effies Argentine** ; 1 Or et 2 Argent aux Effies **Chili** ; 1 Or, 2 Argent et 5 Bronze aux Effies **France**.

## 25.2. Communiqué de presse des résultats 2014

### RESULTATS 2014 : UNE ANNÉE RECORD

Croissance organique +5,1%

Nouvelle progression de la rentabilité de 30 bp à 14,1%

Augmentation de 18% du dividende à 13 centimes €

- Revenu : 1 865 M€ sur l'année 2014
- Croissance organique : +5,1%
- Résultat Opérationnel Courant de 263 M€
- Marge opérationnelle courante : 14,1% (+ 30 points de base)
- Résultat Net Part du groupe : 140 M€, en hausse de 9,4%
- Bénéfice Net par action de 34 centimes € (+6%)
- Dividende à 13 centimes (+18%)
- Trésorerie nette de 42 M€ au 31 décembre 2014 contre une dette nette<sup>2</sup> de 90 M€ au 31/12/2013

Yannick Bolloré, PDG de Havas, déclare : "2014 a été une année record pour Havas qui réalise l'une des meilleures croissances organiques du secteur à +5,1%. Notre rentabilité s'est améliorée de 30 points de base, poursuivant ainsi sa progression constante. Nos équipes, partout dans le monde, ont assuré le niveau de new business le plus élevé depuis de nombreuses années. Une très belle performance à laquelle s'ajoute une structure financière saine et solide; avec une trésorerie nette positive au 31 décembre.

Havas est plus que jamais un groupe performant, agile, totalement intégré avec une présence globale et une taille idéale. Nous bénéficions de la confiance de nos clients et attirons les meilleurs talents de l'industrie. Notre actionariat familial nous garantit l'indépendance et nous permet de développer une vision à long terme. Havas n'aura jamais été aussi en forme pour affronter les défis à venir."

Le Conseil d'Administration, qui s'est réuni le 19 mars 2015, a arrêté les comptes annuels et consolidés de l'exercice 2014. Ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires qui aura lieu le 4 juin 2015.

#### Chiffres clés

(en millions d'euros)	2014	2013	2012
Revenu	1 865	1 772	1 792
Croissance organique	5,1 %	1,0 %	2,1%
Résultat opérationnel courant	263	245	244
Marge opérationnelle courante (%)	14,1%	13,8%	13,6%
Résultat net, part du Groupe	140	128	126
Bénéfice net par action (en centimes d'euro) <sup>(1)</sup>	34	32	31
Dette/(Trésorerie) nette au 31 décembre	(42)	90	165
Dividende * (en centimes d'euro)	13	11	11

(1) Avec nombre de titres au 31 décembre.

\* Dividende 2014 à proposer à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires jeudi 4 juin 2015.

Les procédures d'audit sur les comptes annuels et consolidés ont été effectuées. Les rapports de certification seront émis après vérification du rapport de gestion.

#### 25.2.1. Revenu

Le **Revenu** consolidé du Groupe s'élève à **1 865 M€** sur l'année 2014.

La croissance organique est de +5,1% sur l'ensemble de l'année 2014. En données brutes la croissance pour l'année 2014 est en hausse de 5,2% : les effets de change sont moins défavorables que l'an passé, pénalisant le revenu de seulement 9,5 M€ (contre 51 M€ en 2013).

REPARTITION GEOGRAPHIQUE DU REVENU :

Revenu (en M€)	T1 2014	T2 2014	T3 2014	T4 2014	Année 2014
EUROPE	203	254	222	278	957
<i>dont</i>					
France	80	96	80	98	354
Royaume-Uni	52	60	58	71	241
Autres pays européens	71	98	84	109	362
AMERIQUE DU NORD	130	145	145	176	596
APAC & AFRIQUE	28	36	38	50	152
AMERIQUE LATINE	28	42	42	48	160
<b>TOTAL</b>	<b>389</b>	<b>477</b>	<b>447</b>	<b>552</b>	<b>1 865</b>

25.2.2. Résultats

Le **Résultat Opérationnel Courant** s'élève à **263 M€ en 2014** contre 245 M€ en 2013. La **marge opérationnelle courante** ressort ainsi à 14,1% du revenu en 2014 contre 13,8% en 2013, soit une amélioration de 30 points de base, grâce à une bonne maîtrise des charges de personnel.

Le Résultat Opérationnel est de 245 M€ en 2014 contre 226 M€ en 2013, en progression de +8,4%; la marge opérationnelle passe de 12,7% en 2013 à 13,2% en 2014.

Le **Résultat Net Part du Groupe** ressort à **140 M€ en 2014** contre 128 M€ en 2013 en progression de 9,4%. Le taux d'impôt effectif du Groupe se situe à 30,4%.

Le **Bénéfice net par action** s'élève à 34 centimes (€) contre 32 centimes en 2013.

25.2.3. Structure financière

La trésorerie nette s'élève à 42,6 M€ au 31 décembre 2014, contre une dette nette de 90,1 M€ au 31 décembre 2013 soit une amélioration de 132,7 M€.

La **dette nette moyenne**<sup>2</sup> s'établit à 179 M€ par rapport à 258 M€ en 2013.

Les fonds propres s'élèvent à 1,46 milliard d'euros au 31 décembre 2014, en hausse de 192 M€ par rapport au 31/12/2013. Le ratio de dette nette sur capitaux propres ressort à -2,9%.

25.2.4. Dividende et Assemblée Générale

Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale Mixte des actionnaires un dividende de 13 centimes (€), en progression de 18%.

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de Havas S.A. sera convoquée le jeudi 4 juin 2015.

Le revenu du 1<sup>er</sup> trimestre 2015 sera publié d'ici le 7 mai 2015.

25.2.5. New Business Net<sup>(1)</sup>

Le New Business Net<sup>1</sup> enregistré pendant l'année 2014 s'élève à **2 246 M€** (en terme de billings – qui est la référence retenue par le marché).

La liste détaillée des principaux gains enregistrés pour l'année 2014 se trouve dans l'annexe 2.

Croissance Organique	T1 2014	T2 2014	T3 2014	T4 2014	Année 2014
EUROPE	2,3%	8,0%	6,7%	0,0%	4,1%
<i>dont</i>					
France	0,0%	4,7%	2,8%	-2,5%	1,1%
Royaume-Uni	11,7%	14,8%	8,6%	3,2%	9,0%
Autres pays européens	-1,3%	7,4%	9,4%	0,4%	3,9%
AMERIQUE DU NORD	3,7%	5,3%	4,7%	7,3%	5,4%
APAC & AFRIQUE	5,9%	16,2%	9,5%	11,0%	10,8%
AMERIQUE LATINE	1,8%	10,8%	4,0%	3,7%	5,2%
<b>TOTAL</b>	<b>3,0%</b>	<b>7,9%</b>	<b>6,0%</b>	<b>3,5%</b>	<b>5,1%</b>

25.2.6. Faits marquants de l'année 2013

a) Les Havas Villages

Tout au long de l'année 2014 Havas a continué de mettre en œuvre sa stratégie de collaboration et d'intégration qui se concrétise, entre autres, par la mise en place des « Havas Villages » associant création, média et innovation sous le même toit. Il existe aujourd'hui 26 Havas

Villages à travers le monde, le dernier ayant été ouvert à Chicago en février dernier.

b) Acquisitions et création d'entités spécialisées

En 2014, Havas a réalisé plusieurs acquisitions d'agences représentant un investissement de l'ordre de 34 M€ (EO/BO inclus). Ces acquisitions ciblées renforcent Havas dans le domaine du digital, de la technologie et de la création et sont parfaitement en ligne avec la stratégie d'acquisition du Groupe. Les principales acquisitions sont :

- Revenue Frontier, agence de marketing direct basée à Santa Monica en Californie
- Work Club, acteur majeur dans le marketing digital, mobile et médias sociaux basé à Londres
- Bizkit Wisely AB, agence média digitale leader en Suède
- GT Media, agence média en Irlande
- Ministère, agence française spécialisée dans le digital
- Formula PR, agence de communication intégrée et de marketing expérientiel basée aux Etats-Unis
- Havas a également lancé Arena Media France et Tunisie, Socialyse Brazil, Havas Media South Africa et BETC Sao Paulo.

c) Partenariats

En 2014 Havas s'est associé avec de nouveaux partenaires afin d'accompagner ses clients face à l'émergence de nouvelles technologies et aux dernières évolutions dans l'industrie de la communication :

A la fin de l'année, Havas et Universal Music Group ont créé une alliance globale centrée sur les données musique - la « Global Music Data Alliance » (GMDA). Ce partenariat permettra aux experts data et algorithmes du groupe Havas d'agrèger, analyser et activer les milliards de données qu'UMG et ses artistes génèrent au travers de la vente de leur musique, de la vente de billets et des produits dérivés, du streaming, des médias sociaux, des écoutes radio.

En Juin 2014, Havas a signé un partenariat avec Twitter via Socialyse, son réseau spécialisé en social media (rattaché à la division Havas Media). Cet accord étend la collaboration entre les deux groupes pour offrir aux marques de nouveaux canaux d'innovation (notamment au croisement de la TV et de Twitter).

Un partenariat global a également été signé entre Havas Media Group et Facebook concernant la plateforme publicitaire Atlas appartenant au réseau social. Cet accord sera lancé pour commencer sur les marchés d'Amérique du Nord et d'Europe de l'Ouest avant de s'étendre au LATAM (2<sup>e</sup> trimestre 2015), au Moyen-Orient (3<sup>e</sup> trimestre 2015) et en APAC à la fin de l'année.

Havas a également renforcé sa collaboration avec Google. En travaillant de manière plus étroite sur des projets stratégiques, Havas et Google sont à même de proposer à leurs clients des solutions digitales mixant des données créatives et média. Cette collaboration repose sur l'innovation en temps réel à travers des études sur la programmation, le mobile, le placement de supports audio et vidéo.

#### **d) Responsabilité Sociale**

Intégrer les enjeux de la responsabilité sociale est au cœur des métiers et de la stratégie du Groupe.

- En 2014, 28 agences représentant approximativement 21% des effectifs du Groupe ont réalisé des travaux pro-bono ou obtenu gracieusement des espaces publicitaires pour le compte d'associations caritatives et d'ONG parmi lesquelles : La Croix Rouge française, Handicap International, Amnesty, Foodbank, la FNSF (contre les violences faites aux femmes). Ce sont 2 797 jours qui ont été consacrés par les agences à ces 119 campagnes réalisées.

- En termes d'impacts environnementaux directs, le groupe poursuit ses efforts afin d'atteindre ses objectifs.

Sur la consommation de papier par salarié, Havas s'est fixé comme objectif une diminution de 40 % entre 2010 et 2015, en limitant les impressions, en développant au maximum les impressions recto verso et en privilégiant des grammages plus faibles. Pour 2014, les achats de papier de bureau s'établissent à 382 tonnes, soit 28 kilogrammes par salarié. Ce ratio reste stable par rapport à l'année dernière, en comparaison avec l'année de référence (2010), l'objectif de diminution est atteint. Toutefois, le Groupe souhaite poursuivre ses efforts.

En 2014, les émissions de GES du Groupe se sont élevées à 109 031 t.éq CO<sub>2</sub>, soit 6,5 t.éq CO<sub>2</sub> par salarié. Ces résultats traduisent une baisse de 6% des émissions par salarié par rapport à 2013.

- L'impact environnemental des actions de communication est également un axe sur lequel le groupe s'engage à travailler. 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 2014, 231 propositions ont été formalisées auprès de clients. Ces propositions portent majoritairement sur des dispositifs événementiels, médias, mais aussi sur de la production audiovisuelle. Parmi ces propositions, 205 ont effectivement été réalisées.

- L'agence BETC confirme son implication dans le développement durable en intégrant la liste des 40 entreprises françaises qualifiées au niveau "advanced" au Pacte Mondial des Nations-Unis. Elle est la seule agence de communication, avec Sidièse, présente dans cette liste. BETC se retrouve ainsi aux côtés de ses clients Air France, EDF, L'Oréal, LVMH, Remy Cointreau, Sanofi, Schneider Electric et Total.

#### **e) Récompenses**

Le Groupe a par ailleurs été récompensé dans de nombreux festivals, internationaux, régionaux et locaux, notamment aux Cannes Lions (Festival International de la Créativité), aux Clio Awards, aux Andy, aux D&AD, aux LIA Awards, aux New York Festivals, aux Epica Awards, aux Webby Awards, aux Internationalist Awards for Innovation, aux Internationalist Awards for Innovative Digital Solutions, aux AWARD, aux Spikes Asia, aux Eurobest, au FIAP, à El Sol, à El Ojo de IberoAmerica, aux Effies régionaux et nationaux.

Les campagnes du Groupe les plus primées en 2014 ont été : « Le Grand Saut » pour Lacoste (classée dans the Gunn Report 2014) et Evian « Baby&Me » de BETC Paris ; « The Most Powerful Arm Ever Invented » pour la Fondation Duchenne & Save Our Sons (classée dans the Gunn Report 2014) et « Durexperiment Fundawear » pour Reckitt Benckiser de Havas Worldwide Australia ; la campagne pour El Observador de Havas Worldwide Gurisa (classée dans the Gunn Report 2014) ; la « campagne 'ebay' » pour Transavia.com par Les Gaulois ; et celle pour Harrison's Fund par AIS London.

« Happy ID » pour Coca-Cola par Havas Media Peru (avec McCann Lima) se classe parmi les campagnes de l'année du Gunn Media 2014.

« Just Dance and Les Twins » pour Coca-Cola par Havas Sports & Entertainment est 1er du classement des publicités les plus populaires sur Youtube en 2014.

AdAge a nommé parmi les 15 meilleures campagnes du 21<sup>e</sup> siècle : « The Most Interesting Man in the World » pour Heineken/Dos Equis par Havas Worldwide New York, et « Truth/American Legacy » par Arnold Boston (avec Crispin Porter & Bogusky).

Plusieurs agences du Groupe ont été nommées Agence de l'Année :

One Green Bean aux Mumbrella Awards ; Red Agency aux PR Week Awards Asia ; Havas Media Indonesia pour l'Asie du Sud-Est par Campaign Asia ; Havas Media Spain par CTRL Magazine Awards ; Havas North America PR aux Bulldog Awards ; Havas Worldwide Brésil par la Brazilian Advertising Agencies Association ; Havas Media Argentine aux Premio Jerry Goldenberg ; Havas Worldwide Paris au Grand Prix des Agences de l'Année ; BETC Paris a une nouvelle fois pris la première place aux Hits d'Or, le classement créatif de CB News ; Havas Media Italie à l'International Events & Relational Strategies Grand Prix ;

RECMA a classé Havas Media dans son ranking n°1 en Argentine, en Colombie et en Espagne.

## 26. INFORMATIONS RELATIVES AU RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIETE ET TABLEAU DE PASSAGE ENTRE LE RAPPORT DE GESTION ET LE DOCUMENT DE REFERENCE 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, 5.2.35 ann. c. conso. note 4.6 ann. c. annuels
Organe choisi pour exercer la Direction Générale de la Société (si le mode de Direction est modifié)	14.1.1, Annexe n° 1
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, 5.2.31 et 5.2.32 ann. c. conso.
Indications sur l'utilisation des instruments financiers par la Société, lorsque cela est pertinent pour l'évaluation de son actif, de son passif, de sa situation financière et de ses pertes et profits	5.2.30 ann. c. conso.
Informations sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change ou cours de Bourse	4.3, 5.2.30 ann. c. conso. note 4.3.15 ann. c. annuels
Liste des mandats ou fonctions exercés par les mandataires sociaux	Annexe n° 7
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, 5.2.18 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	15, 17
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, Annexes n° 3 et n° 4
Rémunérations et avantages de toute nature de chacun des mandataires sociaux	15, note 4.5.4 ann. c. annuels
Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels	NA
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	NA
Politique générale en matière environnementale	8.1
Informations environnementales	8.1
Politique générale en matière sociale	8.3.2

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 sociales	8.3
Engagements sociétaux pris en faveur du développement durable	8.2.2
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la Société sur ses propres actions	NA
Éléments de calcul et résultats de l'ajustement des bases de conversion et des conditions de souscription ou d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital ou des options de souscription ou d'achat d'actions	21
Opérations réalisées par les dirigeants et les personnes qui leur sont étroitement liées sur leurs titres	17.2
Informations, prévues à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique :	
Structure du capital de la Société	21.1, 18.3
Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'art. L. 233-11 du Code de commerce	21.2, 14.2.3
Participations directes ou indirectes dans le capital dont la Société a connaissance en vertu des art. L. 233-7 et L. 233.12 du Code de commerce	18.3
Détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux et leur description	NA
Mécanismes de contrôle prévus dans les systèmes d'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 REGLEMENT (CE) N° 809/2004 DE LA COMMISSION EUROPEENNE

	Section/paragraphe
<b>1. Personnes responsables</b>	
1.1. Nom et fonctions des personnes responsables	1.1
1.2. Attestation de la personne responsable	1.2
<b>2. Contrôleurs légaux des comptes</b>	
2.1. Noms et adresses des contrôleurs légaux des comptes	2
2.2. Démission, mise à l'écart ou non-désignation	2
<b>3. Informations financières sélectionnées "chiffres clés"</b>	
3.1. Informations financières historiques sélectionnées	3
3.2. Informations financières historiques sélectionnées pour des périodes intermédiaires	3
<b>4. Facteurs de risque</b>	<b>4</b>
<b>5. Informations concernant la Société</b>	<b>5.2.31 ann. c. conso.</b>
5.1. Histoire et évolution de la Société	5.1
5.1.1. Raison sociale et nom commercial	5.1.1
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	5.1.2
5.1.3. Date de constitution et durée de vie	5.1.3
5.1.4. Siège social, forme juridique et législation régissant les activités	5.1.4
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités	5.1.5
5.2. Investissements	5.2
<b>6. Aperçu des activités</b>	
6.1. Principales activités	6.1, 6.2.2
6.2. Principaux marchés	6.1.2
6.3. Événements exceptionnels ayant influencé les principales activités et principaux marchés	6.3
6.4. Dépendance vis-à-vis des brevets, licences ou contrats	6.4
6.5. Éléments fondateurs des déclarations de la Société concernant sa position concurrentielle	6.5
<b>7. Organigramme</b>	<b>7</b>
7.1. Description sommaire du Groupe	7.1
7.2. Liste et renseignements sur les filiales importantes	7.2, note 4.3.3 ann. c. annuels
<b>8. Propriétés immobilières, usines et équipements</b>	
8.1. Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	7.3
8.2. Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	8.1
<b>9. Examen de la situation financière et du résultat</b>	<b>9</b>
<b>10. Trésorerie et capitaux</b>	<b>10</b>
<b>11. Recherche et développement, brevets et licences</b>	<b>11</b>
<b>12. Information sur les tendances</b>	<b>12</b>
<b>13. Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	<b>13</b>
<b>14. Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale</b>	

	Section/paragraphe	
14.1.	Composition des organes d'Administration, de Direction et de la Direction Générale	14.1
14.2.	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'Administration, de Direction et de surveillance et de la Direction Générale	14.2
<b>15.</b>	<b>Rémunération et avantages</b>	
15.1.	Rémunération et avantages en nature des mandataires sociaux	15, 17, note 4.5.4 ann. c. annuels
15.2.	Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	15
<b>16.</b>	<b>Fonctionnement des organes d'Administration et de Direction</b>	
16.1.	Date d'expiration des mandats actuels et période de fonction	14.1.1
16.2.	Contrats de service liant les membres des organes d'Administration, de Direction ou de surveillance	16.2
16.3.	Informations sur le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations	16.3, Annexe n° 1
16.4.	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise	16.4
<b>17.</b>	<b>Salariés</b>	
17.1.	Nombre de salariés et répartition	8.3, note 4.5.6 ann. c. annuels
17.2.	Participations et stock-options	17.1
17.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société	17.3
<b>18.</b>	<b>Principaux actionnaires</b>	
18.1.	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote	18.1
18.2.	Existence de droits de vote différents	18.2
18.3.	Contrôle de la Société	18.3
18.4.	Accord, connu de la Société, dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle	18.4
<b>19.</b>	<b>Opérations avec des apparentés</b>	<b>19, note 5.2.28 ann. c. conso.</b>
<b>20.</b>	<b>Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>	<b>20</b>
20.1.	Informations financières historiques	20.1
20.2.	Informations financières pro forma	20.2
20.3.	États financiers	20.3
20.4.	Vérification des informations financières historiques annuelles	20.4
20.5.	Date des dernières informations financières	
20.6.	Informations financières intermédiaires et autres	
20.7.	Politique de distribution des dividendes	20.9
20.8.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	4.2, note 5.2.32 ann. c. conso., 4.3.12, 4.3.13, 4.3.14 et 4.5.7 ann. c. annuels
20.9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	20.10, 25, notes 5.2.1 et 5.2.35 ann. c. conso., 4.3.6 ann. c. annuels
<b>21.</b>	<b>Informations complémentaires</b>	
21.1.	Capital social	21.1
21.1.1	Capital souscrit	21.1.1

	Section/paragraphe
21.1.2 Actions non représentatives du capital	21.1.2
.	
21.1.3 Actions détenues par la Société ou par ses filiales	21.1.3
.	
21.1.4 Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	21.1.4
.	
21.1.5 Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	21.1.5
.	
21.1.6 Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	21.1.6
.	
21.1.7 Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques	21.1.7
.	
21.2. Acte constitutif et statuts	21.2
21.2.1 Objet social	21.2.1
.	
21.2.2 Disposition concernant les membres de ses organes d'Administration, de Direction et de surveillance	21.2.2
.	
21.2.3 Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	21.2.3
.	
21.2.4 Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	21.2.4
.	
21.2.5 Conditions régissant la convocation des Assemblées Générales	21.2.5
.	
21.2.6 Disposition pouvant avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle	21.2.6
.	
21.2.7 Disposition fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	21.2.7
.	
21.2.8 Conditions plus strictes que la loi régissant les modifications du capital	21.2.8
.	
<b>Contrats importants</b>	<b>22</b>
<b>Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	<b>23</b>
<b>Documents accessibles au public</b>	<b>24</b>
<b>Informations sur les participations</b>	7.2, 20.8, note 5.2.31 ann. c. conso., 4.3.3 ann. c. annuels



## 28. ANNEXES

### 25.2. COMMUNIQUÉ DE PRESSE DES RÉSULTATS 2014.....165

#### 28.1. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL

##### D'ADMINISTRATION .....175

##### 28.1.1. 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.....175

##### 28.1.2. LIMITATIONS APPORTÉES AUX POUVOIRS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DE HAVAS .....181

##### 28.1.3. PRINCIPES ET RÈGLES DE DÉTERMINATION DES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES ACCORDÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX.....181

##### 28.1.4. PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES .....183

##### 28.1.5. ORGANISATION DU CONTRÔLE INTERNE AU SEIN DU GROUPE HAVAS.....183

#### 28.2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL

##### D'ADMINISTRATION.....187

#### 28.3. PRÉSENTATION DES RÉSOLUTIONS.....188

#### 28.4. TEXTE DES RÉSOLUTIONS PRÉSENTÉES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION .....190

#### 28.5. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS.....192

#### 28.6. DÉLÉGATIONS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL <sup>(1)</sup> .....193

#### 28.7. LISTE DES MANDATS DES MANDATAIRES SOCIAUX.....194

## 28.1. 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 Président-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, dans sa version du 16 juin 2013.

Ce Code peut être consulté sur le site [www.medef.fr](http://www.medef.fr) du MEDEF.

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 en section 26 du présent document sous le libellé "Informations, prévues à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique".

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 19 mars 2015.

### 28.1.1. 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 2014, le Conseil d'Administration de Havas se compose de seize membres, dont deux Administrateurs représentant les salariés, en application des dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

Le Conseil d'Administration compte cinq Administrateurs indépendants et trois femmes Administrateurs.

Le Conseil d'Administration ne comporte pas de Censeur.

Les mandats des Administrateurs ont une durée de trois ans renouvelables.

Entre le 12 juillet 2005 et le 30 août 2013, les fonctions de Président et de Directeur Général étaient dissociées. Le 30 août 2013, le Conseil d'Administration a décidé de regrouper les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général et a nommé Monsieur Yannick Bolloré, Président-Directeur Général à compter de cette date.

Après débats, le Conseil d'Administration a estimé que le regroupement des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général permettrait d'assurer une direction générale efficace du Groupe en assurant une unité de décision tant sur le plan opérationnel que stratégique. Le Conseil évaluera la pertinence d'un tel choix tous les trois ans.

Le Conseil d'Administration a, par ailleurs, étendu les compétences du Comité des Rémunérations à des missions de sélection et de nomination des dirigeants mandataires sociaux.

Le Conseil d'Administration a, également souhaité qu'un nouvel Administrateur indépendant, spécialement compétent en matière économique et financière, puisse être nommé au Comité d'Audit afin d'en consolider la composition.

Ainsi, il est apparu au Conseil d'Administration qu'une Direction Générale unique complétée d'un Comité de Rémunérations aux missions étendues et d'un Comité d'Audit renforcé assurait un équilibre satisfaisant des pouvoirs en même temps qu'un fonctionnement harmonieux et efficace du Groupe.

#### Principaux changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration en 2014

Le Conseil d'Administration du 29 janvier 2014 a coopté la société Financière de Sainte-Marine, représentée par Monsieur Gilles Alix, en remplacement de Monsieur Vincent Bolloré, démissionnaire au 30 août 2013.

L'Assemblée Générale Mixte du 5 juin 2014 a :

- ratifié la cooptation en qualité d'Administrateur de la société Financière de Sainte-Marine ;
- 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 2016, Madame Christine Ockrent et Monsieur Stéphane Israël ;
- renouvelé en qualité d'Administrateurs pour une durée de trois ans soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016, les mandats d'Administrateurs de Madame Mercedes Erra, Monsieur Jacques Séguéla et Monsieur Yves Cannac, ainsi que les mandats d'Administrateurs des sociétés Bolloré SA, Financière de Sainte-Marine, Financière de Longchamp et Longchamp Participations.

Le 28 novembre 2014, le Comité de Groupe a par ailleurs désigné, pour une durée de trois ans, Madame Myriam Guillotin et Madame Catherine Habib-Deloncle en qualité d'Administrateurs représentant les salariés, en application des dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, conformément aux stipulations de l'article 15 des statuts de la Société.

Nom	Départ	Nomination	Renouvellement	Commentaires
Mme Christine Ockrent		Administrateur 05/06/2014		Administrateur indépendant
Mme Mercedes Erra			Administrateur 05/06/2014	Néant
Bolloré SA, représentée par M. Cédric de Bailliencourt			Administrateur 05/06/2014	Néant
M. Yves Cannac			Administrateur 05/06/2014	Administrateur indépendant
Financière de Longchamp, représentée par M. Hervé Philippe			Administrateur 05/06/2014	Néant
Financière de Sainte- Marine, représentée par M. Gilles Alix		Cooptation Administrateur 29/01/2014	Administrateur 05/06/2014	Ratification de sa cooptation et renouvellement par l'Assemblée Générale du 05/06/2014
M. Stéphane Israël		Administrateur 05/06/2014		Administrateur indépendant
Longchamp Participations, représentée par M. Jean de Yturbe			Administrateur 05/06/2014	Néant
M. Jacques Séguéla			Administrateur 05/06/2014	Néant
Mme Myriam Guillotin		Administrateur 28/11/2014		Administrateur représentant les salariés
Mme Catherine Habib-Deloncle		Administrateur 28/11/2014		Administrateur représentant les salariés

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, aucune modification de mandat n'est intervenue.

#### Principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'Administration

Aux termes de la loi votée le 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et à l'égalité professionnelle, les Conseils d'Administration devront comprendre un pourcentage d'au moins 20 % de femmes (représentants permanents inclus) à l'issue de la première Assemblée Générale Ordinaire qui suivra le 1<sup>er</sup> janvier 2014, et d'au moins 40 % de femmes (représentants permanents inclus) à l'issue de la première Assemblée Générale Ordinaire qui suivra le 1<sup>er</sup> janvier 2017.

L'Assemblée Générale des actionnaires a nommé en qualité d'Administrateur Madame Mercedes Erra le 10 mai 2011, Madame Delphine Arnault le 5 juin 2013 et Madame Christine Ockrent le 5 juin 2014.

Le Conseil d'Administration comprend 21% de femmes et 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 Conseil d'Administration compte, au 31 décembre 2014, cinq Administrateurs indépendants, Madame Delphine Arnault et Madame Christine Ockrent ainsi que Messieurs Yves Cannac, Patrick Soulard et Stéphane Israël. Le Code publié par l'AFEP et le MEDEF dans son article 9.2 préconise que "la part des Administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du Conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, la part des Administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers."

L'Assemblée Générale des actionnaires de la société Havas, qui s'est tenue en 2014, a nommé, sur proposition du Conseil d'Administration, Madame Christine Ockrent et Monsieur Stéphane Israël en qualité d'Administrateurs répondant aux critères d'indépendance posés par le Code de gouvernement d'entreprises des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF.

Depuis le 5 juin 2014, le Conseil compte ainsi cinq membres indépendants.

A la date d'établissement du présent document, la condition précitée d'un tiers d'Administrateurs indépendants au Conseil d'Administration est satisfaite.

Le Conseil du 19 mars 2015 a apprécié et revu la situation de chaque Administrateur notamment au regard des critères d'indépendance énoncés par le Code AFEP/MEDEF, soit :

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

Après examen, ce Conseil a considéré qu'aucun Administrateur indépendant n'entretient de relation d'affaires significative avec la Société.

Le Conseil d'Administration a considéré que :

- 1) Monsieur Yves Cannac remplit l'ensemble de ces critères ;
- 2) Monsieur Patrick Soulard doit être considéré comme indépendant nonobstant son appartenance au Conseil d'Administration de la Société depuis plus de douze ans. Le Conseil a considéré que ce critère n'est pas pertinent eu égard à l'objectivité et à l'indépendance d'esprit et d'expression dont Monsieur Patrick Soulard fait preuve à l'occasion des réunions du Conseil. En outre, sa connaissance approfondie des différents métiers du Groupe et son expérience acquise au sein du Conseil renforcent sa liberté de parole et son indépendance de jugement. De même, le Conseil d'Administration s'est-il assuré qu'aucun intérêt d'aucune sorte ne liait Monsieur Patrick Soulard au Groupe Havas ce qui constitue aussi un gage d'indépendance.

L'ensemble de ces éléments constitue un véritable atout pour le Groupe ;

- 3) Madame Delphine Arnault remplit l'ensemble de ces critères ;
- 4) Madame Christine Ockrent remplit l'ensemble de ces critères ;
- 5) Monsieur Stéphane Israël remplit l'ensemble de ces critères.

Administrateur	Critère n° 1	Critère n° 2	Critère n° 3	Critère n° 4	Critère n° 5	Critère n° 6	Administrateur indépendant
	Salarié ou dirigeant mandataire social de Havas/salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide actuellement et au cours des 5 années précédentes	Dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle Havas, un de ses salariés ou un de ses mandataires est également administrateur	Client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de Havas	Lien familial proche avec un mandataire social	Commissaire aux comptes de Havas au cours des 5 dernières années précédentes	Administrateur de Havas depuis plus de 12 ans	car ne répondant à aucune des définitions des critères 1 à 6 – toutefois, la qualité d'administrateur indépendant est à apprécier au-delà de ces critères (cf. page précédente – extrait du Code de bonne gouvernance de décembre 2008)
M. Yannick Bolloré	X						
M. Alfonso Rodés Vilà	X						
M. Jacques Séguéla	X					X (1992)	
M. Yves Cannac							X
M. Patrick Soulard							X
M. Pierre Lescure						X (1994)	
Mme Delphine Arnault							X
Mme Mercedes Erra	X						
M. Cédric de Bailliencourt Représentant de la société Bolloré SA	X			X			
M. Gilles Alix Représentant de la société Financière de Sainte-Marine	X						
M. Jean de Yturbe Représentant de Longchamp Participations	X						
M. Hervé Philippe Représentant de Financière de Longchamp	X						
Mme Christine Ockrent							X
M. Stéphane Israël							X
Mme Catherine Habib-Deloncle	X						
Mme Myriam Guillotin	X						

### Règlement intérieur du Conseil

Le Conseil d'Administration s'est doté d'un règlement intérieur qui prévoit la possibilité de participer aux réunions du Conseil par visioconférence ou télécommunication.

### Réunions du Conseil

Le Conseil d'Administration s'est réuni à cinq reprises en 2014, avec un taux de participation moyen de 89,76 %. Les délais de convocation sont en moyenne de huit jours, sauf convocation urgente pour réunion exceptionnelle.

### Principaux sujets traités

Au cours des cinq séances qui se sont tenues pendant l'exercice 2014, le Conseil a, notamment, traité les principaux sujets suivants :

- examen et arrêté des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2013 ;
- convocation et préparation de l'Assemblée Générale ;
- fin du mandat de Directeur Général Délégué de Monsieur Hervé Philippe au 31 décembre 2013 ;
- cooptation de la société Financière de Sainte-Marine, représentée par Monsieur Gilles Alix, en remplacement de Monsieur Vincent Bolloré, démissionnaire ;
- répartition de l'enveloppe des jetons de présence 2014 ;
- autorisation d'émettre des cautions et garanties ;
- application de la procédure de « say on pay » ;

- appréciation de la qualité d'Administrateur indépendant ;
- évaluation des travaux du Conseil d'Administration ;
- politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- rémunération du mandat du Président-Directeur Général ;
- arrêté des comptes semestriels au 30 juin 2014 ;
- comptes prévisionnels ;
- mise en œuvre d'un plan d'actions de performance, en application de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale du 5 juin 2013 ;
- examen des termes du projet d'offre publique d'échange initié par le Groupe Bolloré et désignation d'un expert indépendant aux fins d'établir un rapport d'évaluation prenant la forme d'une attestation sur le caractère équitable de la parité d'échange ;
- prise de connaissance des conclusions de l'expert indépendant et avis du Conseil d'Administration sur l'offre publique d'échange du Groupe Bolloré ;
- examen des solutions de refinancement de la dette brute de Havas ;
- réflexion sur les orientations stratégiques et sur les projets d'acquisitions de Havas.

### Comité d'Audit

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

#### Composition du Comité d'Audit

Depuis le 12 avril 2013, le Comité d'Audit est composé de Monsieur Patrick Soulard, Président, Monsieur Yves Cannac et Monsieur Stéphane Israël nommé membre de ce Comité par le Conseil d'Administration du 19 mars 2015.

Messieurs Patrick Soulard, Yves Cannac et Stéphane Israël étant qualifiés d'Administrateurs indépendants par le Conseil d'Administration du 19 mars 2015, le Groupe Havas satisfait à la recommandation AFEP/MEDEF de deux tiers d'Administrateurs indépendants au sein de ce Comité.

Les trois membres du Comité présentent des compétences particulières en matière financière et comptable tant par leurs formations que par leurs carrières professionnelles.

Monsieur Patrick Soulard, diplômé de l'IEP de Paris et de l'ENA, a occupé différentes fonctions auprès du ministre des Finances puis au sein d'établissements bancaires. Notamment de 1999 à 2009, il a occupé les fonctions de Directeur Général Délégué de la Banque de Financement et d'Investissement Société Générale puis a été *Managing Director* de Bryan Garnier & Co. Il occupe actuellement les fonctions de Directeur Général d'Unicredit France.

Monsieur Yves Cannac, diplômé de l'ENA, a notamment occupé différentes fonctions auprès de ministères dont le ministère des Finances, a dirigé des entreprises privées, puis de 1999 à 2010 a été membre du Conseil économique et social et a dirigé, jusqu'en 2010, l'Observatoire de la dépense publique de l'Institut de l'entreprise.

Monsieur Stéphane Israël a une expertise de haut niveau dans la sphère publique économique et l'industrie aéronautique et spatiale. Ancien élève de l'ENA, il a notamment été nommé magistrat à la Cour des Comptes en 2001.

#### 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, 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 2014 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 2013 après s'être entretenu avec les Commissaires aux Comptes hors de la présence du Président-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 2014.
- Dans le cadre de sa deuxième réunion, le Comité a examiné les comptes semestriels du Groupe et les comptes semestriels de Havas SA après s'être entretenu avec les Commissaires aux Comptes hors de la présence du Président-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.

### Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations

Le Comité des Rémunérations, devenu le "Comité des Rémunérations et de Sélection ou de nominations" depuis le 30 août 2013, a été créé par le Conseil d'Administration du 29 mai 2008.

#### Composition du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations

Conformément à son règlement, le Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations 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.

Depuis le 30 août 2013, le Comité est composé de Monsieur Patrick Soulard, Président, de Monsieur Yves Cannac et de Madame Delphine Arnault.

Madame Delphine Arnault et Messieurs Yves Cannac et Patrick Soulard ayant été qualifiés d'Administrateurs indépendants par le Conseil d'Administration du 19 mars 2015, le Groupe Havas satisfait, donc, à la recommandation AFEP/MEDEF d'au moins un Administrateur indépendant au sein de ce Comité.

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

#### Rôle du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations

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 de la Société et, plus généralement, des membres des Comités de Direction des divisions et filiales ;
- détermination de la rémunération fixe et variable des membres du Comité Exécutif de la Société ;
- détermination de la rémunération fixe et variable des dirigeants des principales filiales de la Société pour tout "package" global supérieur à un montant déterminé ;
- examen de toute autre forme de rémunération, en particulier des avantages en nature, et des avantages particuliers, y compris l'indemnité de départ et les avantages de retraite et de prévoyance, allouées aux personnes visées aux deux alinéas précédents ;
- politique générale d'attribution des options de souscription ou d'achat d'actions, d'actions gratuites et de toute autre forme d'intéressement par prise de participation au capital de la Société ;
- sélection des nouveaux Administrateurs :
  - examen de l'équilibre de la composition du Conseil au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la société, de la répartition des hommes et des femmes au sein du Conseil ;
  - recherche et appréciation des candidats possibles, opportunité des renouvellements de mandats ;
  - organisation d'une procédure appropriée de sélection des futurs Administrateurs indépendants et réalisation d'études sur les candidats potentiels avant d'effectuer toute démarche auprès de ces derniers.
- succession des dirigeants mandataires sociaux :
  - établissement d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux ;
  - proposition au Conseil de solutions de successions, notamment en cas de vacance imprévisible.

#### Travaux du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations

En 2014, le Comité s'est réuni deux fois en présence de tous ses membres.

Lors de sa première réunion, le Comité a examiné la mise en œuvre par le Conseil d'Administration d'un plan d'attribution d'actions de performance, en application de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale du 5 juin 2013. Le Comité s'est, par ailleurs, prononcé sur l'application de la procédure du « say on pay » en 2014. Le Comité a enfin procédé à l'examen de candidatures au mandat d'Administrateur de la société Havas.

Lors de sa deuxième réunion, le Comité a 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. Il a pris connaissance des principales modalités de la convention passée entre Havas SA et la société Bleu, dont Monsieur Jacques Séguéla est associé. Il a examiné la composition du Conseil d'Administration, notamment les candidatures au renouvellement et à la nomination de deux Administrateurs. Il a par ailleurs procédé à l'examen annuel de leur indépendance, et à l'étude du principe de représentation équilibrée entre hommes et femmes.

#### 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 et de Sélection ou de Nominations, pour l'exercice 2014 et a procédé aux observations suivantes :

#### Fonctionnement du Conseil au cours de l'exercice 2014

Au cours de l'exercice 2014, le Conseil d'Administration de notre Société était composé de onze à seize membres selon les périodes dont cinq Administrateurs indépendants, trois femmes Administrateurs et deux Administrateurs représentant les salariés.

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 2014, le Conseil s'est réuni cinq fois. La fréquence des séances du Conseil ainsi que leur répartition dans l'année sont adaptées. Par ailleurs, le taux de participation des Administrateurs aux réunions du Conseil, qui est de 89,76 % pour l'exercice 2014, est très satisfaisant.

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

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

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

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

Il est constaté que tous les Administrateurs, sans exception, interviennent sur chacun des sujets délibérés en Conseil. Chacun des Administrateurs contribue à éclairer les débats en intervenant dans son domaine propre qu'il s'agisse, notamment, des domaines financiers et commerciaux.

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 et de Sélection ou de Nominations ;
- Comité d'Évaluation des Travaux du Conseil.

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

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

L'assiduité et l'implication des membres de chacun des trois Comités, sont excellentes dans la mesure où, à l'occasion de chacune de leurs séances, l'ensemble de leurs membres était présent.

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

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

#### Application du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF : tableau de synthèse

Recommandations AFEP/MEDEF	Position Havas et justification
Proportion de membres indépendants dans le Conseil d'Administration La part des Administrateurs indépendants doit être du tiers des membres du Conseil dans les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce	Au 31 décembre 2014, le Conseil d'Administration de Havas comptait 5 Administrateurs indépendants sur 14 membres (hors prise en compte des Administrateurs représentant les salariés), dont deux nouveaux Administrateurs indépendants nommés en 2014 (Madame Christine Ockrent et Monsieur Stéphane Israël) soit une proportion de plus d'un tiers. Cette proportion tient compte de la représentation au Conseil de l'actionnaire de contrôle. Elle tient compte, également, de la présence d'Administrateurs exerçant des fonctions dirigeantes dans différents métiers du Groupe. Leur présence permet au Conseil de bénéficier d'une information nécessaire sur les activités et le développement du Groupe tenant compte de la diversité de ses métiers et de sa dimension internationale. A la date d'établissement du présent document, la condition précitée d'un tiers d'Administrateurs indépendants au Conseil d'Administration est satisfaite.
Critère selon lequel un Administrateur n'est pas considéré comme indépendant s'il exerce un mandat depuis plus de 12 ans	Le Conseil n'a pas estimé que l'exercice d'un mandat pendant plus de 12 ans fait perdre sa qualité d'indépendance au membre concerné. S'agissant de Monsieur Patrick Soulard, le Conseil considère que ce critère n'est pas pertinent eu égard à l'objectivité et à l'indépendance d'esprit et d'expression dont il fait preuve à l'occasion des réunions du Conseil. En outre, sa connaissance approfondie des différents métiers du Groupe et son expérience acquise au sein du Conseil renforcent sa liberté de paroles et son indépendance de jugement. De même, le Conseil d'Administration s'est-il assuré qu'aucun intérêt d'aucune sorte ne liait Monsieur Patrick Soulard au Groupe Havas ce qui constitue aussi un gage d'indépendance. L'ensemble de ces éléments constitue un véritable atout pour le Groupe.
Échelonnement des mandats d'Administrateurs	Un renouvellement plus harmonieux des Administrateurs nécessiterait pour Havas de mettre un terme aux mandats en cours. Le nombre maximum d'Administrateurs fixé par les statuts n'étant cependant pas encore atteint, Havas pourrait décider d'anticiper une harmonisation du renouvellement des Administrateurs au moyen de la nomination d'Administrateurs supplémentaires lors des années à venir.

#### 28.1.2. Limitations apportées aux pouvoirs de la Direction Générale de Havas

Il revient à la Direction Générale de consulter préalablement le Conseil d'Administration sur les décisions de Havas suivantes :

- achat, vente ou apport d'immeubles, fonds de commerce ou titres de participation ;
- conclusion ou cession d'un crédit-bail immobilier ;
- création de filiale ;
- emprunts autres que les découverts et crédits mobilisables à court terme ;
- prêts ;
- de manière plus générale, toutes opérations emportant acquisition ou transfert de propriété d'éléments d'actifs, lorsque la valeur des actifs concernés par l'une quelconque des opérations définies ci-avant est supérieure à 23 millions d'euros.

Les investissements, dont le montant ne suppose pas cette autorisation préalable font l'objet d'un accord du Comité de Direction et font l'objet de comptes rendus réguliers au Conseil d'Administration.

#### 28.1.3. Principes et règles de détermination des rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

##### Structure des rémunérations court terme

##### Dirigeants

La rémunération des dirigeants comprend une rémunération fixe et un bonus annuel.

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Dirigeant Mandataire Social

Le Président-Directeur Général de Havas bénéficie d'une rémunération fixe et d'une rémunération variable.

Le Conseil d'Administration du 20 mars 2014 a décidé de conditionner sa rémunération variable, qui ne peut en aucun cas dépasser 100% de sa rémunération fixe, à la réalisation de quatre objectifs chiffrés liés à l'évolution de la performance du Groupe Havas entre la période de référence (2008 à 2012) et l'année 2014 au titre de laquelle la rémunération variable est due :

- progression de la croissance organique de la marge brute ;
- progression de la marge opérationnelle courante ;
- progression du résultat net part du Groupe ;
- progression du bénéfice net par action.

S'agissant du niveau de réalisation de ces objectifs, ils ne sont pas publiés pour des raisons de confidentialité.

Le Conseil d'Administration a également décidé que le dirigeant mandataire social serait éligible à :

- 100% de la rémunération variable si au moins deux objectifs sur quatre ont été atteints ;
- 50% de la rémunération variable si un seul objectif sur quatre a été atteint ;
- 0% de la rémunération variable si aucun objectif sur les quatre fixés n'a été atteint.

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

#### 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.

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<sup>e</sup> "États financiers consolidés" et 21.1<sup>e</sup> "Capital social" du document de référence).

Une première émission de BSAAR, décidée par le Conseil d'Administration le 26 octobre 2006, est arrivée à échéance le 1<sup>er</sup> décembre 2013. Une seconde émission a été décidée par le Conseil d'Administration du 8 janvier 2008. Les BSAAR 2008 étaient 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.

Le 29 janvier 2014, dans le cadre de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 juin 2013, la Société a mis en œuvre un plan d'actions de performance au titre duquel ont été attribuées 2 465 000 actions Havas, représentant 0,61 % du capital social, à émettre par voie d'augmentation de capital, au profit de salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères. L'acquisition définitive des actions est subordonnée à la présence continue des bénéficiaires jusqu'au terme de la période d'acquisition fixée à 4 ans et 3 mois ainsi qu'à la réalisation de conditions liées à l'évolution de la performance du Groupe Havas entre la période de référence (2008 à 2013) et la période d'acquisition (2014 à 2017) basées sur la croissance organique de la marge brute (+ 1,6 %), la marge opérationnelle courante (+ 13,7 %), le résultat net part du Groupe (130 millions d'euros) et le bénéfice net par action (31,3 centimes d'euros), deux de ces quatre critères devant être atteints.

Le 19 janvier 2015, dans le cadre de cette même autorisation consentie par l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 juin 2013, la Société a mis en œuvre une seconde tranche d'actions de performance portant sur un maximum de 2 500 000 actions Havas, représentant 0,60 % du capital social, à émettre par voie d'augmentation de capital, au profit de salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères. L'acquisition définitive des actions est subordonnée à la présence continue des bénéficiaires jusqu'au terme de la période d'acquisition fixée à 4 ans et 3 mois ainsi qu'à la réalisation de conditions liées à l'évolution de la performance du Groupe Havas entre la période de référence (2009 à 2014) et la période d'acquisition (2015 à 2018) basées sur la croissance organique de la marge brute (+2,9 %), la marge opérationnelle courante (+14 %), le résultat net part du Groupe (136 millions d'euros) et le bénéfice net par action (32,9 centimes d'euros), deux de ces quatre critères devant être atteints.

Aucune action de performance n'avait été attribuée au Dirigeant mandataire social de la société Havas au titre des plans d'actions de performance mis en œuvre en janvier 2014 et janvier 2015.

Le 19 mars 2015, dans le cadre de cette même autorisation consentie par l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 juin 2013, le Conseil d'Administration a attribué 70 000 actions de performance à Monsieur Yannick Bolloré.

Ces 70 000 actions de performance, représentant 0,02 % du capital social, sont à émettre par voie d'augmentation de capital. L'acquisition définitive des actions est subordonnée à la présence continue du Président-Directeur Général jusqu'au terme de la période d'acquisition fixée à 4 ans et 3 mois ainsi qu'à la réalisation de conditions liées à l'évolution de la performance du Groupe Havas entre la période de référence (2009 à 2014) et la période d'acquisition (2015 à 2018) basées sur la croissance organique de la marge brute (+2,9 %), la marge opérationnelle courante (+14 %), le résultat net part du Groupe (136 millions d'euros) et le bénéfice net par action (32,9 centimes d'euros), deux de ces quatre critères devant être atteints. En outre, le Président-Directeur Général devra conserver au nominatif, jusqu'à la fin de ses fonctions, un nombre minimum d'actions de la Société correspondant à 20% des actions de performance qui lui ont été attribuées.

#### 28.1.4. 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.

#### 28.1.5. Organisation du contrôle interne au sein du Groupe Havas

Depuis le 10 octobre 2006, date de la suspension de l'enregistrement de la Société Havas auprès de la *Security and Exchange Commission*, le Groupe a, en concertation avec ses Commissaires aux Comptes, fait évoluer ses objectifs en matière de contrôle interne pour tenir compte des obligations issues de la Loi de Sécurité Financière de 2003 et des recommandations préconisées par l'AMF. Le cadre de référence AMF établi en janvier 2007 et revu en juillet 2010 est maintenant la référence unique du Groupe.

Les politiques et principes de gestion du Groupe sont regroupés dans un manuel disponible sur un intranet accessible à l'ensemble des salariés du Groupe. Ce manuel comprend le corps des règles applicables en matière d'organisation, de délégation de pouvoirs et de procédures en vigueur pour Havas SA et ses filiales. Certaines procédures ont été revues et complétées dans le courant de l'année afin de renforcer les contrôles en matière de fraude externe, relatifs aux moyens de paiement. A ce titre des sessions de formation ont été mises en place, en particulier en France.

Le présent rapport a été établi en s'appuyant sur les recommandations de l'AMF les plus récentes.

##### 28.1.5.1. 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.

##### 28.1.5.2. Périmètre du contrôle interne

Les éléments décrits dans ce rapport sont applicables à l'ensemble des sociétés dont le Groupe consolide les comptes selon la méthode de l'intégration globale : la société Havas SA et ses filiales ; en sont donc exclues les sociétés mises en équivalence et les entités, franchisées ou affiliées, principalement en Europe centrale, Asie et Amérique latine, dans lesquelles le Groupe ne détient ni participation ni pouvoir de gestion direct.

Les filiales ont le plus souvent rédigé leurs propres procédures de contrôle interne, en les adaptant aux spécificités locales tout en se référant aux règles et principes établis précisés dans le manuel des principes et politiques Groupe, favorisant ainsi l'homogénéité des procédures et du contrôle interne en vigueur dans l'ensemble du réseau.

Le contrôle interne des sociétés nouvelles ne fait pas l'objet d'une revue immédiate systématique par l'audit interne, mais sont en général intégrées au plan d'audit de l'année suivant celle de l'acquisition. Ces entités ont pour directive de changer leurs réviseurs locaux afin que les Commissaires aux Comptes du Groupe, ou leurs correspondants locaux, soient nommés dès que possible pour assurer l'homogénéité des contrôles légaux et faciliter la centralisation des informations et, en particulier, celles relatives aux points d'audit significatifs relevés localement.

##### Limite du contrôle interne

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

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

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

##### 28.1.5.3. Les composantes du contrôle interne

###### L'organisation

###### 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 dans leurs pratiques professionnelles quotidiennes, quels que soient leur métier, leur niveau de responsabilité et leur région d'implantation. 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.

## 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. Dans ces certificats, ils attestent au Président-Directeur Général et au Directeur Financier du Groupe Havas le résultat et la situation nette de l'entité dont ils ont la responsabilité, ainsi que le caractère exhaustif et sincère des informations financières transmises par leur Société au service consolidation. Ils certifient aussi avoir signalé toute défaillance significative de contrôle interne dont ils ont eu connaissance.

## Responsabilités et pouvoirs

Le manuel des politiques et principes de gestion du Groupe fixe 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.

## 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, du respect des termes des contrats établis avec les tiers 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.

## 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.

## Diffusion d'informations pertinentes

## 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.

Le Groupe a également mis en place un système de reporting qui centralise l'ensemble des indicateurs extra-financiers, permettant ainsi de consolider les données des différents domaines relatifs à la responsabilité sociale et environnementale. Les indicateurs qui y figurent sont répartis en cinq thèmes : Environnement, Social, Ethique et Gouvernance, Economie et Achats, et Communication Responsable. Certains indicateurs environnementaux sont déployés spécifiquement pour le calcul du bilan carbone du Groupe.

L'ensemble des indicateurs se réfèrent pour partie à la loi NRE (loi sur les nouvelles régulations économiques) et aux lignes directrices de la GRI (*Global Reporting Initiative* GRI v3) mais aussi à des indicateurs spécifiques liés aux métiers, aux enjeux et au suivi des engagements pris par le Groupe détaillés au chapitre 8.

## 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 principes Groupe et sur l'unicité du plan des comptes du Groupe, tant pour les cycles de budget que de reporting ou de consolidation.

## Système d'identification, d'analyse et de traitement des risques

### 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 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.

### 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 font l'objet d'une attention toute particulière dans un but de prévention mais aussi de détection la plus rapide possible pour un 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 divisions afin que soient centralisées toutes les informations sur les litiges et risques identifiés.

## 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.

### Risques liés au secteur de la communication

De par son activité, le Groupe doit faire face à des risques spécifiques, directement liés à la nature de ses opérations, détaillés au paragraphe "Facteurs de risques" du document de référence. Certains de ces risques font l'objet de procédures particulières destinées à les couvrir de la façon la plus efficace possible, en particulier ceux se rapportant à la contrefaçon et au respect des droits des personnes (image et propriété intellectuelle) et réglementations spécifiques à chacun des pays dans lesquels le Groupe est présent. Ces risques sont couverts par des procédures de contrôle systématique du matériel publicitaire produit ainsi que de son utilisation. Les services juridiques du Groupe et des filiales ont pour tâche d'assister les équipes opérationnelles afin de prévenir les risques de cette nature, et en particulier dans le cas de clients internationaux.

D'autres sont plus difficiles à prévenir car tenant aux règles et usages propres au marché de la communication : en particulier ceux relatifs à l'instabilité des marchés et à la forte concurrence. Ce dernier risque est particulièrement suivi pour limiter les effets négatifs que la crise économique peut avoir sur le niveau d'activité de certains des marchés sur lesquels le Groupe est présent.

### Activités de contrôle

Le contrôle interne est la responsabilité de tous. Sa mise en place et la vérification de son efficacité incombent en premier lieu aux directions opérationnelles et financières qui doivent s'assurer à chaque niveau qu'il est régulièrement mis à jour et adapté aux objectifs principaux du Groupe couvrant un domaine plus vaste que la seule fiabilité des informations chiffrées, comptables et financières, utilisées et diffusées par le Groupe.

L'Audit interne, dans le cadre d'un plan d'audit annuel, a pour rôle de s'assurer que les contrôles sont bien en place, adaptés aux risques à couvrir et que leur efficacité est régulièrement vérifiée.

### Comité d'Audit

Les informations relatives au Comité d'Audit sont insérées dans la partie I du présent rapport.

### Les Comités financiers et les fonctions centrales

Depuis 2011, un Comité de Direction examine de façon mensuelle les résultats mensuels et cumulés du Groupe ainsi que toutes les questions financières et notamment les investissements financiers, les projets de création d'activités, de sociétés ou de "joint-venture".

Par ailleurs, des comités opérationnels de division se tiennent plusieurs fois par mois sous la présidence du Président-Directeur Général de Havas pour passer en revue et traiter les principaux sujets opérationnels de la division.

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.

### La Direction des entités

Les opérations du Groupe dans les différentes régions sont, à tous les niveaux, structurées de façon comparable : un Directeur Général et un Directeur Financier directement responsable de son entité devant sa hiérarchie.

Au sein de chaque entité, le Directeur Général et le Directeur Financier appliquent les orientations décidées par la hiérarchie, en phase avec le Conseil d'Administration, et organisent le contrôle des opérations par la mise en œuvre de procédures conformes aux politiques et principes de gestion du Groupe, dont ils ont la responsabilité de s'assurer de la bonne application.

Il appartient à chaque Directeur Financier de s'assurer du bon fonctionnement et de la mise à jour du contrôle interne de l'entité dont il a la responsabilité. Il appartient à sa hiérarchie directe de s'en assurer.

Il est précisé, concernant Havas Media, qu'une nouvelle organisation a été mise en place début 2013 au niveau global. Sous le management du CEO de la division, cette nouvelle organisation regroupe les activités en trois pôles : "front office", "middle office" et "back office".

### L'Audit interne du Groupe

En 2014, 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'efficacités 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 majeurs de la Direction, des risques attachés et des mesures prises pour les prévenir ou les traiter en cas de besoin, et revue complète 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. Ce plan d'action est joint au rapport lors de sa diffusion. Il permet à l'Audit interne d'assurer le suivi des recommandations, soit en retournant sur place pour les rapports les plus critiques, soit en effectuant un contrôle à distance.

Les agences auditées ont été sélectionnées à partir d'une liste de thèmes majeurs qui reflètent les risques principaux identifiés par l'Audit interne ou la Direction des divisions, à partir d'analyses chiffrées des évolutions historiques et/ou de situations financières particulières.

Le plan d'audit 2014 a été proposé, discuté puis validé par la Direction Financière en relation avec les Directions opérationnelles des divisions, avant d'être présenté au Comité d'Audit. Il a été adapté en cours d'année pour tenir compte des requêtes nouvelles et d'impératifs opérationnels amenant à changer le planning initial. Le Comité d'Audit a été informé des modifications. Tous les rapports ont été transmis aux responsables opérationnels et financiers des agences, à leur hiérarchie ainsi qu'à la Direction Financière et au Secrétariat Général du Groupe. Un point d'avancement du plan d'audit ainsi qu'une synthèse des points significatifs sont régulièrement présentés par la Direction de l'Audit interne lors des réunions du Comité d'Audit.

### 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 2014, 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. 20 % des missions effectuées étaient des premiers audits concernant des entités acquises ou créées récemment.

#### **28.1.5.4. Processus clés pour l'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière**

##### **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 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.

##### **Budget et reporting**

Havas organise les processus budgétaires et de reporting mensuels, qui sont contrôlés par chaque niveau hiérarchique et consolidés au niveau du Groupe. Ces processus sont une composante majeure du dispositif de contrôle interne du Groupe. Ils constituent l'outil privilégié de suivi, de contrôle et de pilotage des opérations des filiales, par la Direction Générale du Groupe et de ses divisions.

Systématiquement, les filiales analysent les écarts entre réel et budget et entre budget initial et révisions budgétaires. Ces analyses sont revues par les Directeurs Financiers des régions et du siège, puis par le contrôle de gestion central du Groupe avant d'être examinées mensuellement par le Comité de Direction.

##### **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 la séparation des fonctions, l'unicité des outils et des procédures, et contribue à l'amélioration du contrôle interne sur la préparation des informations comptables et financières.

##### **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 et/ou dotés d'un cash pool domestique (France, États-Unis, Canada, Royaume-Uni, Espagne, Allemagne, Belgique, Portugal, Pays-Bas et Italie) et mensuel dans les autres pays, (ii) un suivi hebdomadaire diffusé à la Direction Financière et commenté lors du Comité de Direction mensuel 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. La Direction Financement et Trésorerie du Groupe gère un processus mensuel complémentaire d'établissement de deux tableaux d'analyse de la variation de la dette nette financière du Groupe selon la méthode indirecte à partir du résultat opérationnel consolidé du Groupe et selon la méthode directe des flux d'encaissements et de décaissements de trésorerie de l'ensemble des filiales du Groupe. Ce dispositif de contrôle est complété par un suivi trimestriel des balances âgées des principaux clients et par un suivi mensuel des balances âgées des filiales du Groupe. De plus, un suivi du besoin en fond de roulement du Groupe est réalisé mensuellement.

Par ailleurs, un dispositif annuel de prévision des flux mensuels de trésorerie et du besoin en fond de roulement, généralisé à l'ensemble des filiales du Groupe permet d'anticiper les besoins de financements et optimiser les placements.

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 la Présidence dans la gestion de l'endettement moyen et long terme et la gestion des risques financiers du Groupe.

Dans le cadre du processus d'arrêté des comptes consolidés de Havas, la Direction Financement et Trésorerie revoit et valide l'ensemble des notes aux comptes consolidés relatives à la trésorerie, l'endettement et les risques financiers.

##### **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, et suivis centralement par Havas.

##### **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.

## 28.2. Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président du Conseil d'Administration

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 2014

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 2014.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'Administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

### Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'Administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 9 avril 2015

Les Commissaires aux Comptes

Constantin Associés

AEG Finances

*Member of Deloitte Touche  
Tohmatsu Limited*

*Membre français de  
Grant Thornton International*

Thierry Quéron

Gilles Hengoat

### 28.3. 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 2014 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 71 889,81 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 2014 font ressortir un bénéfice de 61 804 792,57 euros.

Compte tenu du report à nouveau bénéficiaire d'un montant de 82 094 646,88 euros, le bénéfice distribuable s'élève à 143 899 439,45 euros.

Il est précisé qu'il n'y a pas lieu de doter la réserve légale qui atteint déjà le dixième du capital social.

Il est proposé de verser à titre de dividende un montant de 0,13 euro par action, soit la somme globale de 54 264 846,61 euros, sur la base (i) d'un nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2014 de 414 690 350 et (ii) d'un nombre maximum évalué à 2 731 547 actions à provenir de l'éventuel exercice de BSAAR 2008 entre le 1<sup>er</sup> janvier 2015 et la date de la présente Assemblée.

Au cas où le nombre d'actions effectivement émises suite à l'exercice de BSAAR 2008 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 11 juin 2015.

Conformément à l'article 158-3.2° du Code Général des Impôts (CGI), la totalité des dividendes mis en paiement, soit un montant de 54 264 846,61 euros, sera éligible à la réfaction de 40 % pour le calcul de l'impôt sur le revenu pour les actionnaires physiques.

Exercice	Nombre rémunérées	d'actions	Dividende distribué (en euro par action)
2011	433 121 876		0,11
2012	392 231 849		0,11
2013	412 534 051		0,11

#### Jetons de présence

(résolution 4)

La **quatrième résolution** a pour objet de fixer le montant global des jetons de présence au titre de l'année 2015.

Il est proposé de maintenir l'allocation des jetons de présence à un montant maximum de 240 000 euros.

#### Conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce

(résolution 5)

La **cinquième résolution** a pour objet l'approbation des conventions entrant dans le champ d'application de l'article L 225-38 du Code de Commerce autorisées ou conclues au cours de l'exercice 2014.

Aucune convention réglementée n'a été autorisée ou conclue au cours de l'exercice 2014.

Une convention autorisée et conclue au cours de l'exercice 2013 s'est poursuivie en 2014. En effet, la convention conclue entre la Société Havas et la société Bleu, dont Monsieur Jacques Séguéla est associé, portant sur une mission de consulting en matière de stratégie (sous l'angle commercial et créatif), et de développement, de prospection de nouveaux clients et de talents, a poursuivi ses effets au cours de l'exercice 2014. En contrepartie de ses missions, la société Bleu a perçu une rémunération forfaitaire de 700 000 euros hors taxe au titre de l'année 2014.

Ces éléments sont détaillés dans le rapport spécial du Commissaire aux Comptes, lequel est disponible en annexe du Document de Référence pour l'exercice 2014.

#### Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société

(résolution 6)

Conformément aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprises des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF (en son article 24.3) auquel la Société se réfère, sont soumis à l'avis des actionnaires les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à chaque Dirigeant Mandataire Social de la Société :

- rémunération fixe ;
- rémunération variable ;
- jetons de présence ;
- rémunération exceptionnelle ;
- attribution d'options et/ou d'actions de performance ;
- indemnité de prise ou de cessation de fonctions ;
- régime de retraite supplémentaire ;
- régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé ;
- avantages de toute nature.

La **sixième résolution** a pour objet de permettre de recueillir l'avis de l'Assemblée Générale sur les éléments de rémunération ou avantages dus ou attribués au titre de l'exercice 2014 au Dirigeant Mandataire Social de la Société, à savoir Monsieur Yannick Bolloré, Président-Directeur Général.

En conséquence, il vous est proposé dans la **sixième résolution** d'émettre un avis favorable sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à Monsieur Yannick Bolloré, Président-Directeur Général :

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Au titre de son mandat social exécutif		
Rémunération fixe	780 000 euros	Monsieur Yannick Bolloré a bénéficié d'une rémunération fixe de 780 000 euros au titre de son mandat social
Rémunération variable	320 000 euros	Monsieur Yannick Bolloré a bénéficié d'un bonus de 320 000 euros au titre de son mandat social, pour l'année 2014
Jetons de présence	Néant	Monsieur Yannick Bolloré n'a bénéficié d'aucun jeton de présence
Rémunération exceptionnelle	Néant	Monsieur Yannick Bolloré n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de son mandat social
Attribution d'options et/ou d'actions de performance	Néant	Monsieur Yannick Bolloré n'a bénéficié d'aucun droit à attribution d'options ou d'actions de performance
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	Néant	Monsieur Yannick Bolloré n'a bénéficié d'aucune indemnité de prise ou de cessation de fonctions au titre de son mandat social
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Monsieur Yannick Bolloré n'a bénéficié d'aucun régime de retraite supplémentaire au titre de son mandat social
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé		Monsieur Yannick Bolloré bénéficie du régime collectif de prévoyance et de frais de santé du Groupe Havas
Avantages de toute nature	7 070 euros	Monsieur Yannick Bolloré a bénéficié d'une voiture de fonction

#### Mise en conformité des statuts de havas avec les dispositions légales et réglementaires récemment adoptées

##### (résolution 7)

Par le vote de la **septième résolution**, il vous est proposé de modifier les dispositions statutaires relatives à la nature et aux convocations des assemblées générales (article 22), à l'effet de se conformer aux nouvelles dispositions de l'article R. 225-85 du Code de commerce, modifié par le décret n° 2014-1466 du 8 décembre 2014.

Dans les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, il est désormais justifié du droit de participer aux assemblées générales, non plus par 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) au troisième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, mais par l'inscription en compte 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) au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris.

#### Pouvoirs pour les formalités

##### (résolution 8)

La **huitième résolution** donne pouvoirs à l'effet d'accomplir toutes les formalités prévues par la loi.

## 28.4. Texte des résolutions présentées par le Conseil d'Administration

### Première résolution

#### (Examen et approbation des comptes annuels de l'exercice 2014)

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 2014, 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 71 889,81 euros.

### Deuxième résolution

#### (Examen et approbation des comptes consolidés de l'exercice 2014)

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 2014, 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 143 899 439,25 euros ainsi composé :

bénéfice de l'exercice	61 804 792,57 €
+ solde au compte "Report à nouveau"	82 094 646,68 €

et décide de l'affecter de la façon suivante :

- dividende (0,13 euro par action) sur la base d'un nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2014 de 414 690 350	53 909 745,50 €
- dividende estimé (0,13 euro par action) sur la base de l'émission entre le 1 <sup>er</sup> janvier 2015 et la date de l'Assemblée Générale d'un nombre maximal d'actions estimé de 2 731 547 actions suite à l'exercice des BSAAR 2008	355 101,11 €
- le solde au compte "Report à nouveau"	89 634 592,64 €

Ce dividende sera mis en paiement le 11 juin 2015.

Tout écart entre le nombre réel d'actions émises suite à l'exercice de BSAAR et le nombre total d'actions estimé, comme indiqué ci-dessus, fera l'objet d'un ajustement sur le poste "Report à nouveau".

Conformément à l'article 158-3.2° du Code Général des Impôts (CGI), la totalité des dividendes mis en paiement sera éligible à la réfaction de 40 % pour le calcul de l'impôt sur le revenu pour les actionnaires personnes physiques.

Le dividende effectivement distribué au titre des trois exercices précédents a été le suivant :

Exercice	Nombre d'actions rémunérées	Dividende distribué (en euro par action)
2011	433 121 876	0,11
2012	392 231 849	0,11
2013	412 534 051	0,11

### Quatrième résolution

#### (Fixation des jetons de présence pour 2015)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, fixe à 240 000 euros le montant global des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration pour l'exercice 2015.

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 Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Commissaire aux Comptes prend acte 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 2014 et que la convention conclue et autorisée antérieurement s'est poursuivie au cours de l'exercice précédent.

### Sixième résolution

#### (Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à Monsieur Yannick Bolloré, Président-Directeur Général)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à Monsieur Yannick Bolloré, Président-Directeur Général, tel que figurant dans le document de référence 2014 au paragraphe 15.8. "Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à Monsieur Yannick Bolloré, Président-Directeur Général, soumis à l'avis des actionnaires".

### **Septième résolution**

(Modification de l'article 22 des Statuts « Nature et convocations »)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, ayant pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de mettre en conformité avec les dispositions de l'article R. 225-85 du Code de commerce, modifié par le décret n° 2014-1466 du 8 décembre 2014, le III. de l'article 22 des Statuts et, en conséquence, de le modifier comme suit :

*« III. – Tout actionnaire a le droit de participer aux assemblées générales, en justifiant de sa qualité dans les conditions prévues par la loi et les règlements. »*

Le reste de l'article demeure inchangé.

### **Huitième 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.

## 28.5. 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 2014

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. 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 autorisée 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

Par ailleurs, en application de l'article L.225-40-1 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution de la convention suivante, autorisée par votre conseil d'administration des 21 mars et 30 août 2013, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

#### Contrat de prestation de services conclu avec la société Bleu

Administrateur concerné : Jacques Séguéla

Votre société a conclu un contrat de prestation de services avec la société Bleu en date du 31 mai 2013 pour une durée de 3 ans à compter du 1<sup>er</sup> juin 2013, pouvant se prolonger par tacite reconduction, aux termes duquel Monsieur Jacques Séguéla effectue des interventions en matière de stratégie (sous l'angle commercial et créatif) et de développement au profit de Havas.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014, les honoraires pris en charge par Havas se sont élevés à 700 000 euros hors taxes.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 9 avril 2015

Les Commissaires aux Comptes

Constantin Associés

AEG Finances

*Member of Deloitte Touche  
Tohmatsu Limited*

*Membre français de  
Grant Thornton International*

Thierry Quéron

Gilles Hengoat

## 28.6. Délégations en matière d'augmentation de capital <sup>(1)</sup>

Nature des autorisations	Date de l'AG	Durée de l'autorisation	Montant autorisé			Montant utilisé			Montant disponible		
			Capital (en euros)	Capital en nombre d'actions	Valeurs mobilières représentatives de créances (en euros)	Capital (en euros)	Capital en nombre d'actions	Valeurs mobilières représentatives de créances (en euros)	Capital (en euros)	Capital en nombre d'actions	Valeurs mobilières représentatives de créances (en euros)
1. Augmentation de capital avec DPS	05/06/2014	26 mois	70 000 000	175 000 000	400 000 000	0	0	0	70 000 000	175 000 000	400 000 000
2. Augmentation de capital : incorporation de primes, réserves, bénéfice ou autres	05/06/2014	26 mois	70 000 000	175 000 000	400 000 000	0	0	0	70 000 000	175 000 000	400 000 000
3. Augmentation de capital au profit des adhérents à un plan d'épargne entreprise	05/06/2014	26 mois	3 % à la date de l'AG, soit 4 941 771,60	12 354 429		0	0	4 941 771,60		12 354 429	
4. Augmentation de capital au profit d'une catégorie de bénéficiaires (dans le cadre d'un plan d'actionnariat au profit des salariés)	05/06/2014	18 mois	3 % à la date de l'AG, soit 4 941 771,60	12 354 429		0	0	4 941 771,60		12 354 429	
<b>PLAFOND DES AUTORISATIONS RELATIVES AU PLAN D'EPARGNE SALARIALE (3 ET 4)</b>	<b>05/06/2014</b>		<b>4 403 767,60</b>	<b>11 759 419</b>				<b>4 403 767,60</b>		<b>11 759 419</b>	
<b>PLAFOND DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL (AVEC ET SANS DPS)</b>	<b>05/06/2014</b>		<b>70 000 000</b>	<b>175 000 000</b>	<b>400 000 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>70 000 000</b>	<b>175 000 000</b>	<b>400 000 000</b>
5. Augmentation de capital en rémunération d'apports en nature portant sur des titres ou valeurs mobilières donnant accès au capital	05/06/2014	26 mois	10 % du capital			0	0	10 % du capital			

(1) À la date du dépôt du présent document.

## 28.7. Liste des mandats des mandataires sociaux

### YANNICK BOLLORE

Administrateur de Havas <sup>(1)</sup> depuis le 11 mai 2010 et Directeur Général Délégué entre le 31 août 2012 et le 30 août 2013 puis Président du Conseil d'Administration et Directeur Général depuis le 30 août 2013.

#### Autres mandats exercés dans le Groupe Havas

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président Directeur Général de HA Pôle Ressources Humaines (depuis le 10 janvier 2014) ;
- Président de Havas 360 ;
- Administrateur de Havas Media France, Havas Worldwide Paris (jusqu'au 1<sup>er</sup> mars 2014) et HA Pôle Ressources Humaines (depuis le 10 janvier 2014) ;
- Représentant permanent de Havas <sup>(1)</sup> aux Conseils d'Administration de Médiamétrie, W & CIE, Havas Worldwide Paris (depuis le 1<sup>er</sup> mars 2014) et Havas Life Paris (depuis le 1<sup>er</sup> mars 2014) ;
- Membre du Conseil de Surveillance de MFG R&D ;
- Membre du Conseil exécutif de Havas Media Africa (depuis le 3 novembre 2014).

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Media Planning Group (Espagne) et de Arena Communications Network SL (Espagne) ;
- *President* de Havas North America, Inc. (depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014) et Havas Worldwide LLC (depuis le 17 mars 2014).

#### Autres mandats hors Groupe Havas

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président de Bolloré SA <sup>(1)</sup> ;
- Administrateur de Bolloré SA <sup>(1)</sup>, Financière de l'Odet<sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Financière V et Omnium Bolloré ;
- Membre du Conseil Exécutif de JC Decaux Bolloré Holding ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Sofibol.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

#### Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

#### Mandats exercés en 2013

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président de Bolloré SA <sup>(1)</sup> ;
- Directeur Général de Bolloré Média et Direct Star ;
- Président de Direct Productions ;
- Administrateur de Bolloré SA <sup>(1)</sup>, 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 <sup>(1)</sup> et de Bolloré Média au Conseil d'Administration de CSA TOM Holding ;
- Membre du Conseil Exécutif de JC Decaux Bolloré Holding ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Sofibol.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

<sup>1</sup> Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

#### Mandats exercés en 2012

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directeur Général de Bolloré Média et Direct Star ;
- Président de Direct Productions ;
- Administrateur de Bolloré SA <sup>(1)</sup>, 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 <sup>(1)</sup> et de Bolloré Média au Conseil d'Administration de CSA TOM Holding ;
- Membre du Conseil Exécutif de JC Decaux Bolloré Holding ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Sofibol.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

#### Mandats exercés en 2011

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directeur Général de Bolloré Média ;
- Président de Direct Productions ;
- Administrateur de Bolloré SA, 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 TMO Holding ;
- Membre du Conseil Exécutif de JC Decaux Bolloré Holding.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

#### Mandats exercés en 2010

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directeur Général de Bolloré Média et Direct Star ;
- Président de Direct Productions ;
- Administrateur de Bolloré SA, 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

Néant.

---

## DELPHINE ARNAULT

Administrateur de Havas <sup>(1)</sup> depuis le 5 juin 2013.

### Autres mandats dans le Groupe Havas

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

### Autres mandats hors Groupe Havas

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton SA <sup>(1)</sup>, Céline SA, Christian Dior SA <sup>(1)</sup> et Château Cheval Blanc ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Les Échos SAS et de Métropole Télévision "M6" SA <sup>(1)</sup>.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Emilio Pucci Srl (Italie), Emilio Pucci International BV (Pays-Bas) et Loewe SA (Espagne).

### Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

#### Mandats exercés en 2013

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton SA <sup>(1)</sup>, Céline SA, Christian Dior SA <sup>(1)</sup> et Château Cheval Blanc ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Les Échos SAS et de Métropole Télévision "M6" SA <sup>(1)</sup>.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Emilio Pucci Srl (Italie), Emilio Pucci International BV (Pays-Bas) et Loewe SA (Espagne).

### Mandats exercés en 2012

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton SA <sup>(1)</sup>, Céline SA, Christian Dior SA <sup>(1)</sup>, Château Cheval Blanc et Établissement Public de Sèvres – Cité de la Céramique ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Les Échos SAS et de Métropole Télévision "M6" SA <sup>(1)</sup>.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Emilio Pucci Srl (Italie), Emilio Pucci International BV (Pays-Bas) et Loewe SA (Espagne).

### Mandats exercés en 2011

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton SA, Céline SA, Château Cheval Blanc et Établissement Public de Sèvres – Cité de la Céramique ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Les Échos SAS et de Métropole Télévision "M6" SA.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Emilio Pucci Srl (Italie), Emilio Pucci International BV (Pays-Bas) et Loewe SA (Espagne).

### Mandats exercés en 2010

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton SA et Château Cheval Blanc ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Les Échos SAS et de Métropole Télévision "M6" SA.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Emilio Pucci Srl (Italie), Emilio Pucci International BV (Pays-Bas) et Loewe SA (Espagne).

---

## BOLLORE SA

Administrateur de Havas <sup>(1)</sup> depuis juin 2005, représenté par Cédric de Bailliencourt.

### Autres mandats exercés dans le Groupe Havas

#### 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 Havas

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de Compagnie Saint-Gabriel ;
- Administrateur de Bolloré Energie, Société Française Donges Metz (SFDM), Société de Culture des Tabacs et Plantations Industrielles, Financière de Cézembre, MP 42, Fred & Farid Group, CSA TMO Holding (jusqu'au 27 novembre 2014) et CSTO (depuis le 8 décembre 2014) ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Vallourec <sup>(1)</sup> (jusqu'au 28 mai 2014).

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

### Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

#### Mandats exercés en 2013

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de Compagnie Saint-Gabriel ;
- Administrateur de Bolloré Energie, Société Française de Donges Metz (SFDM), Société de Culture des Tabacs et Plantations Industrielles, Financière Moncey <sup>(1)</sup>, Financière de Cézembre, MP 42, Blue Solutions <sup>(1)</sup> (précédemment dénommée BatScap), Fred & Farid Paris, Fred & Farid Group et CSA TMO Holding ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Vallourec <sup>(1)</sup>.

#### Mandats exercés en 2012

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de Compagnie Saint-Gabriel ;

---

<sup>1</sup> Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

- Administrateur de Bolloré Média, Bolloré Énergie, Direct Soir, Société Française de Donges Metz (SFDM), Société de Culture des Tabacs et Plantations Industrielles, Financière Moncey <sup>(1)</sup>, Euromedia France (précédemment dénommée Société Française de Production), Financière de Cézembre, MP 42, Transisud, BatScap, Fred & Farid Paris, Fred & Farid Group et CSA TMO Holding ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Vallourec <sup>(1)</sup>.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de SDV Mauritanie SA.

#### Mandats exercés en 2011

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de Compagnie Saint-Gabriel ;
- Administrateur de Bolloré Média, Direct Soir, Société Française de Donges Metz (SFDM), Société de Culture des Tabacs et Plantations Industrielles, Financière Moncey, Financière de Cézembre, MP 42, Transisud, BatScap et Fred & Farid, Fred & Farid Group et CSA TMO Holding ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Vallourec.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de S.E.T.V. et SDV Mauritanie SA.

#### Mandats exercés en 2010

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de Compagnie Saint-Gabriel ;
- Administrateur de Bolloré Média, Direct Soir, Société Française de Donges Metz (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.

### CEDRIC DE BAILLIENCOURT

Représentant permanent de Bolloré SA <sup>(1)</sup> au Conseil d'Administration de Havas <sup>(1)</sup> depuis juin 2005.

#### Autres mandats exercés dans le Groupe Havas

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

#### Autres mandats hors Groupe Havas

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président-Directeur Général de Financière de l'Odet <sup>(1)</sup> ;
- Vice-Président de Bolloré SA <sup>(1)</sup> ;
- Président du Directoire de Compagnie du Cambodge <sup>(1)</sup> ;
- Président des Conseils d'Administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey <sup>(1)</sup>, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard et Société Industrielle et Financière de l'Artois <sup>(1)</sup> ;

- Président de Blueboat (précédemment dénommée Compagnie de Bénodet), Compagnie des Glénans, Compagnie de Tréguennec, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Guénolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat (jusqu'au 21 novembre 2014), Financière d'Ouessant, Bluestorage (précédemment dénommée Financière de Loctudy), Financière du Perguet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean et Compagnie de Pont l'Abbé (depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2014) ;
- Gérant de Socarfi et Compagnie de Malestroit ;
- Administrateur de Bolloré SA <sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière V, Financière Moncey <sup>(1)</sup>, Omnium Bolloré, Société Industrielle et Financière de l'Artois <sup>(1)</sup>, Financière de l'Odet <sup>(1)</sup> et Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Membre du Directoire de Compagnie du Cambodge <sup>(1)</sup> ;
- Représentant permanent de Bolloré SA au Conseil d'Administration de Socotab ;
- Représentant permanent de Financière V au Conseil d'Administration de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) (jusqu'au 28 août 2014) ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'Administration de Société Bordelaise Africaine ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Sofibol ;
- Administrateur du Musée National de la Marine ;
- Représentant permanent de Bolloré SA au Conseil de Surveillance de Vallourec <sup>(1)</sup> (jusqu'au 28 mai 2014) ;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge <sup>(1)</sup> au Conseil de Surveillance de la Banque Hottinguer ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Vallourec <sup>(1)</sup> (depuis le 28 mai 2014).

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Redlands Farm Holding ;
- Président du Conseil d'Administration de Plantations des Terres Rouges, PTR Finances et SFA ;
- Administrateur d'African Investment Company, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale <sup>(1)</sup>, 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 <sup>(1)</sup>, Socfinaf <sup>(1)</sup>, Socfinde, Terrasia, Socfin <sup>(1)</sup>, Induservices SA, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco (jusqu'au 23 octobre 2014) et Agro Products Investment Company ;
- Représentant permanent de SAFA au Conseil d'Administration de Safa Cameroun (jusqu'au 22 octobre 2014).

#### Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

#### Mandats exercés en 2013

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président-Directeur Général de Financière de l'Odet <sup>(1)</sup> ;
- Vice-Président de Bolloré SA <sup>(1)</sup> ;
- Président du Directoire de Compagnie du Cambodge <sup>(1)</sup> ;
- Président des Conseils d'Administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey <sup>(1)</sup>, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard et Société Industrielle et Financière de l'Artois <sup>(1)</sup> ;

<sup>1</sup> Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

- Président de Blueboat (précédemment dénommée Compagnie de Bénodet), Compagnie des Glénans, Compagnie de Tréguennec, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Guénolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Financière d'Ouessant, Bluestorage (précédemment dénommée Financière de Loctudy), Financière du Perguet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven et Imperial Mediterranean;
- Gérant de Socarfi et Compagnie de Malestroit ;
- Administrateur de Bolloré SA <sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière V, Financière Moncey <sup>(1)</sup>, Omnium Bolloré, Société Industrielle et Financière de l'Artois <sup>(1)</sup>, Financière de l'Odet <sup>(1)</sup> et Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Membre du Directoire de Compagnie du Cambodge <sup>(1)</sup> ;
- Représentant permanent de Bolloré SA au Conseil d'Administration de Socotab ;
- Représentant permanent de Financière V au Conseil d'Administration de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'Administration de Société Bordelaise Africaine ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Sofibol ;
- Administrateur du Musée National de la Marine ;
- Représentant permanent de Bolloré SA au Conseil de Surveillance de Vallourec <sup>(1)</sup> ;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge <sup>(1)</sup> au Conseil de Surveillance de la Banque Hottinguer.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Redlands Farm Holding ;
- Président du Conseil d'Administration de Plantations des Terres Rouges, PTR Finances et SFA ;
- Administrateur d'African Investment Company, Champ de Mars Investissement, Financière Nord-Sumatra, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale <sup>(1)</sup>, 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 <sup>(1)</sup>, Socfinaf <sup>(1)</sup>, Socfinde, Terrasia, Socfin <sup>(1)</sup>, Induservices SA, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco et Agro Products Investment Company ;
- Représentant permanent de SAFA au Conseil d'Administration de Safa Cameroun.

#### Mandats exercés en 2012

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président-Directeur Général de Financière de l'Odet <sup>(1)</sup> ;
- Vice-Président de Bolloré SA <sup>(1)</sup> (Vice-Président-Directeur Général jusqu'au 31 août 2012) ;
- Président du Directoire de Compagnie du Cambodge <sup>(1)</sup> ;
- Président des Conseils d'Administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey <sup>(1)</sup>, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard et Société Industrielle et Financière de l'Artois <sup>(1)</sup> ;
- Président de Sofibol, Compagnie de Bénodet, Compagnie des Glénans, Compagnie de Tréguennec, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Guénolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Financière de Kerdévot, 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 SA <sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière V, Financière Moncey <sup>(1)</sup>, Omnium Bolloré, Sofibol, Société Industrielle et Financière de l'Artois <sup>(1)</sup>, Financière de l'Odet <sup>(1)</sup> et Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Membre du Directoire de Compagnie du Cambodge <sup>(1)</sup> ;
- Représentant permanent de Bolloré SA aux Conseils d'Administration de BatScap et Socotab ; de Financière V au Conseil d'Administration de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Sofibol ;
- Représentant permanent de Bolloré SA <sup>(1)</sup> au Conseil de Surveillance de Vallourec <sup>(1)</sup> ;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge <sup>(1)</sup> au Conseil de Surveillance de la Banque Hottinguer (précédemment dénommée Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie).

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président du Conseil d'Administration de Plantations des Terres Rouges <sup>(1)</sup>, PTR Finances et SFA ;
- Administrateur d'African Investment Company, Champ de Mars Investissement, Financière Nord-Sumatra, Cormoran Participations, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale <sup>(1)</sup>, BB Group, PTR Finances, Plantations des Terres Rouges <sup>(1)</sup>, SFA, Sorebol et Technifin ;
- Représentant permanent de Pargefi Helios Iberica Luxembourg SA au Conseil d'Administration de Participaciones y gestion financiera SA ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'Administration de Nord-Sumatra Investissements, Socfinasia <sup>(1)</sup>, Socfinaf <sup>(1)</sup> (précédemment dénommée Intercultures), Socfinde, Terrasia, Socfin <sup>(1)</sup> (précédemment dénommée Socfinal), Induservices SA, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Sogescol et Agro Products Investment Company.

#### Mandats exercés en 2011

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président-Directeur Général de Financière de l'Odet ;
- Vice-Président-Directeur Général de Bolloré SA ;
- Président des Conseils d'Administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, Société Industrielle et Financière de l'Artois ;
- Président de Sofibol, Compagnie de Bénodet, Compagnie de Tréguennec, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Guénolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Financière de Kerdévot, 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 SA, 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 ;
- Membre du Directoire de Compagnie du Cambodge ;
- Représentant permanent de Bolloré SA 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 SA au Conseil de Surveillance de Vallourec ;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de Surveillance de la Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie.

<sup>1</sup> Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

## Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président du Conseil d'Administration de Plantations des Terres Rouges, PTR Finances et SFA ;
- Administrateur d'African Investment Company, Champ de Mars Investissement, Financière Nord-Sumatra, Cormoran Participations, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale, BB Group, PTR Finances, Plantations des Terres Rouges, SFA, Sorebol et Technifin ;
- Représentant permanent de Pargefi Helios Iberica Luxembourg SA au Conseil d'Administration de Participaciones y gestion financiera SA ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de Nord-Sumatra Investissements, Socfinasia, Socfinaf (précédemment dénommée Intercultures), Induservices SA, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Sogescol et Agro Products Investment Company.

### 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 SA ;
- Président des Conseils d'Administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey et de la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, Société Industrielle et Financière de l'Artois ;
- Président de Sofibol, Compagnie de Bénodet, Compagnie de Tréguennec, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Guénolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Financière de Quiberon, Financière d'Ouessant, Financière de Loctudy, Financière du 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 SA, 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 SA aux Conseils d'Administration de BatScap, et Socotab ; de Financière V au Conseil de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) ;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de Surveillance de la Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie.

## Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président du Conseil d'Administration de Financière de Kéréon et Plantations des Terres Rouges ;
- Administrateur délégué de Financière de Kéréon ;
- Administrateur d'African Investment Company, Champ de Mars Investissement, Financière Nord Sumatra, Cormoran Participations, Dumbarton Invest., Latham Invest., Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale, BB Group, PTR Finances, SFA, Sorebol, et Technifin ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de Plantations des Terres Rouges, Nord Sumatra Investissements, Socfinasia, Intercultures, Socfinde, Terrasia, Socfinal, Induservices SA, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Sogescol et Agro Products Investment Company.

---

## YVES CANNAC

Administrateur de Havas <sup>(1)</sup> à depuis le 29 mai 2008.

### Autres mandats dans le Groupe Havas

## Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

## Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

### Autres mandats hors Groupe Havas

## Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de la société Ariane.

## Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

### Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

### Mandats exercés en 2013

## Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Membre du Conseil de Surveillance du cabinet de conseil Solving Efeso.

## Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

### Mandats exercés en 2012

## Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Membre du Conseil de Surveillance du cabinet de conseil Solving Efeso.

## Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

### Mandats exercés en 2011

## Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Membre du Conseil de Surveillance du cabinet de conseil Solving Efeso.

## Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

### Mandats exercés en 2010

## Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Membre du Conseil de Surveillance du cabinet de conseil Solving Efeso.

## Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

---

## MERCEDES ERRA

Administrateur de Havas <sup>(1)</sup> depuis le 10 mai 2011.

### Autres mandats dans le Groupe Havas

## Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directrice Générale de BETC ;

---

<sup>1</sup> Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

- Membre du Directoire de BETC ;
- Administrateur de Havas Worldwide Paris ;
- Présidente de BETC Digital et Havas 04 ;
- Membre du Comité de Surveillance de Rosapark.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de BETC London Ltd.

Autres mandats hors Groupe Havas

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Accor<sup>(1)</sup> et France Télévisions.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

Mandats exercés en 2013

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Accor<sup>(1)</sup>, Société de la Tour Eiffel<sup>(1)</sup> et France Télévisions.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2012

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Accor<sup>(1)</sup>, Société de la Tour Eiffel<sup>(1)</sup> et France Télévisions.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2011

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Accor, Société de la Tour Eiffel et France Télévisions.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2010

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

### LONGCHAMP PARTICIPATIONS

Administrateur de Havas<sup>(1)</sup> depuis le 29 mai 2008, représenté par Jean de Yturbe.

Autres mandats dans le Groupe Havas

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de l'OPCI de la Seine et de l'Ourcq.

<sup>1</sup> Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats hors Groupe Havas

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

Mandats exercés en 2013

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2012

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2011

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2010

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

### JEAN DE YTURBE

Représentant permanent de Longchamp Participations depuis le 29 mai 2008, et Directeur du Développement Havas<sup>(1)</sup>.

Autres mandats dans le Groupe Havas

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général et Administrateur de Providence ;
- Président de Longchamp Participations ;
- Administrateur de Havas Life Paris ;
- Représentant permanent de Longchamp Participations au Conseil d'Administration de l'OPCI de la Seine et de l'Ourcq.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Director* de RSMB Television Research Limited.

Autres Mandats hors Groupe Havas

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

Néant.

**Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas**

**Mandats exercés en 2013**

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

Néant.

**Mandats exercés en 2012**

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

Néant.

**Mandats exercés en 2011**

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

Néant.

**Mandats exercés en 2010**

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

Néant.

---

**FINANCIERE DE LONGCHAMP**

Administrateur de Havas <sup>(1)</sup> depuis le 29 mai 2008, représenté par Hervé Philippe.

**Autres mandats dans le Groupe Havas**

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

- Administrateur de l'OPCI de la Seine et de l'Ourcq.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

Néant.

**Autres mandats hors Groupe Havas**

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

Néant.

---

<sup>1</sup> Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

**Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas**

**Mandats exercés en 2013**

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

Néant.

**Mandats exercés en 2012**

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

Néant.

**Mandats exercés en 2011**

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

Néant.

**Mandats exercés en 2010**

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

Néant.

---

**HERVE PHILIPPE**

Directeur Général Délégué de Havas <sup>(1)</sup> entre le 11 mai 2010 et le 31 décembre 2013, représentant permanent de Financière de Longchamp au Conseil d'Administration de Havas <sup>(1)</sup> depuis le 29 mai 2008 et *Chief Financial Officer* Havas <sup>(1)</sup> entre le 28 novembre 2005 et le 31 décembre 2013.

**Autres mandats dans le Groupe Havas**

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

Néant.

**Autres mandats hors Groupe Havas**

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

- Vice-Président du Conseil de Surveillance de Groupe Canal+ ;  
- Membre du directoire de Vivendi<sup>(1)</sup> (depuis le 24 juin 2014) ;  
- Président de Compagnie Financière du 42, avenue de Friedland ;  
- Administrateur de Harvest, Sifraba et Jean Bal.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

- Administrateur de GVT Participacoes SA (Brésil).

**Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas**

**Mandats exercés en 2013**

**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 2012

#### 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 2011

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Harvest, Sifraba, Jean Bal.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

#### Mandats exercés en 2010

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Harvest, Sifraba, Jean Bal.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

---

### FINANCIERE DE SAINTE-MARINE

Administrateur de Havas <sup>(1)</sup> depuis le 29 janvier 2014, représenté par Gilles Alix.

#### Autres mandats dans le Groupe Havas

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

#### Autres mandats hors Groupe Havas

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

#### Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

#### Mandats exercés en 2012

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

#### Mandats exercés en 2011

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

#### Mandats exercés en 2010

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

#### Mandats exercés en 2009

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

---

### GILLES ALIX

Représentant permanent de Financière de Sainte-Marine au Conseil d'Administration de Havas <sup>(1)</sup> depuis le 29 janvier 2014.

#### Autres mandats dans le Groupe Havas

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Havas Media France ;
- Représentant permanent de Bolloré SA <sup>(1)</sup> au Conseil d'Administration de W & CIE ;
- Membre du Conseil Exécutif de Havas Media Africa.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

#### Autres mandats hors Groupe Havas

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directeur Général de Blue Solutions <sup>(1)</sup> (précédemment dénommée BatScap) ;
- Directeur Général de BlueElec ;
- Président-Directeur Général de Société Bordelaise Africaine ;
- Président de BlueSun, , Bluely, IER (jusqu'au 3 février 2014), Société Autolib' et Bluealliance (depuis le 16 octobre 2014) ;
- Administrateur de Bluebus (précédemment dénommée Gruau Microbus), Compagnie des Tramways de Rouen, Société Bordelaise Africaine , Whaller et Bolloré Africa Logistiques (depuis le 15 décembre 2014) ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'Administration de Bolloré SA <sup>(1)</sup> ;
- Représentant permanent de Bolloré SA <sup>(2)</sup> aux Conseils d'Administration de Bolloré Énergie, Financière de Cézembre, MP 42 et Société Française Donges-Metz ;
- Représentant permanent de MP 42 au Conseil d'Administration de Socotab ;
- Représentant permanent de Sofiprom au Conseil d'Administration de Kerne Finance (depuis le 30 octobre 2014) ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Sofibol ;
- Administrateur d'Euro Media Group (jusqu'au 27 juillet 2014) ;
- Administrateur de Fred & Farid Group ;
- Administrateur d'Isodev ;

---

<sup>1</sup> Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

---

<sup>2</sup> Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

- Membre du Comité Stratégique de CD Africa (depuis le 10 juillet 2014).

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président du Conseil d'Administration d'Automatic Systems, African Investment Company, Participaciones y Gestion Financiera SA et Pargefi Helios Iberica Luxembourg ;
- Administrateur d'Automatic Systems, Camrail, Bolloré Africa Logistics Gabon (précédemment dénommée SDV Gabon), Blue Solutions Canada Inc. (précédemment dénommée Bathium Canada Inc.), Empresa de Manutención y Consignation Maritima SA, International de Desarrollo Portuarios SA, Movimientos Portuarios Internacionales SA, Operativa Internacional Portuaria SA, Participaciones e Inversiones Portuarias SA, Participaciones Ibero Internacionales SA, PDI, Progosa Investment, PTR Finances SA, Sorebol SA, SNO Investments Ltd et Pargefi Helios Iberica Luxembourg et de Sorebol UK Ltd (depuis le 27 juillet 2014) ;
- Représentant permanent de Socopao SA au Conseil d'Administration de Douala International Terminal ;
- Représentant permanent de Société de Participations Africaines au Conseil d'Administration de Bolloré Africa Logistics Sénégal et Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire (jusqu'au 12 juin 2014) ;
- Représentant permanent de Société d'Exploitation Portuaire Africaine au Conseil d'Administration de Bolloré Africa Logistics Congo (précédemment dénommée SDV Congo) ;
- Représentant permanent de SDV Mining Antrak Africa au Conseil d'Administration de Bolloré Africa Logistics Cameroun ;
- *Managing Director* de JSA Holding B.V.

#### Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

#### Mandats exercés en 2013

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directeur Général de Blue Solutions <sup>(1)</sup> (précédemment dénommée BatScap) ;
- Directeur Général de BlueElec ;
- Président-Directeur Général de Société Bordelaise Africaine ;
- Président de BlueSun, Bluecub, Bluely, IER et Société Autolib' ;
- Administrateur de Bluebus (précédemment dénommée Gruau Microbus), Compagnie des Tramways de Rouen, Société Bordelaise Africaine et Whaller ;
- Membre du Comité de Direction de Bolloré Telecom ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'Administration de Bolloré SA <sup>(1)</sup> ;
- Représentant permanent de Bolloré SA <sup>(1)</sup> aux Conseils d'Administration de Bolloré Énergie, Financière Moncey <sup>(1)</sup>, Financière de Cézembre, MP 42 et Société Française Donges-Metz ;
- Représentant permanent de MP 42 au Conseil d'Administration de Socotab ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Sofibol ;
- Administrateur d'Euro Media Group ;
- Administrateur de Fred & Farid Group et de Fred & Farid Paris ;
- Administrateur d'Isodev.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président du Conseil d'Administration d'Automatic Systems, African Investment Company, Participaciones y Gestion Financiera SA et Pargefi Helios Iberica Luxembourg ;

- Administrateur d'Automatic Systems, Camrail, Bolloré Africa Logistics Gabon (précédemment dénommée SDV Gabon), Blue Solutions Canada Inc. (précédemment dénommée Bathium Canada Inc.), Empresa de Manutención y Consignation Maritima SA, International de Desarrollo Portuarios SA, Movimientos Portuarios Internacionales SA, Operativa Internacional Portuaria SA, Participaciones e Inversiones Portuarias SA, Participaciones Ibero Internacionales SA, PDI, Progosa Investment, PTR Finances SA, Sorebol SA, SNO Investments Ltd et Pargefi Helios Iberica Luxembourg ;
- Représentant permanent de Société Bordelaise Africaine au Conseil d'Administration de Forestière Équatoriale <sup>(1)</sup> ;
- Représentant permanent de Socopao SA au Conseil d'Administration de Douala International Terminal ;
- Représentant permanent de Société de Participations Africaines aux Conseils d'Administration de Abidjan Terminal (précédemment dénommée SETV), Bolloré Africa Logistics Sénégal et Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire ;
- Représentant permanent de Société d'Exploitation Portuaire Africaine au Conseil d'Administration de Bolloré Africa Logistics Congo (précédemment dénommée SDV Congo) ;
- Représentant permanent de SDV Mining Antrak Africa au Conseil d'Administration de Bolloré Africa Logistics Cameroun ;
- *Managing Director* de JSA Holding B.V. ;
- Administrateur de Bolera Minera.

#### Mandats exercés en 2012

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de IER et Société Autolib' ;
- Administrateur de Gruau Microbus ;
- Membre du Comité de direction de Bolloré Telecom ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'Administration de Bolloré <sup>(1)</sup> ;
- Représentant permanent de Bolloré SA <sup>(1)</sup> aux Conseils d'Administration de Bolloré Énergie, Financière Moncey <sup>(1)</sup>, Financière de Cézembre, MP 42 et Société Française Donges-Metz ;
- Représentant permanent de MP 42 au Conseil d'Administration de Socotab ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Sofibol ;
- Administrateur d'Euro Media Group ;
- Administrateur de Fred & Farid Group et de Fred & Farid Paris ;
- Administrateur d'Isodev.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président du Conseil d'Administration d'Automatic Systems, African Investment Company, Participaciones y Gestion Financiera SA et Pargefi Helios Iberica Luxembourg ;
- Administrateur d'Automatic Systems, Camrail, Bolloré Africa Logistics Gabon (précédemment dénommée SDV Gabon), Bathium Canada Inc., Empresa de Manutención y Consignation Maritima SA, International de Desarrollo Portuarios SA, Movimientos Portuarios Internacionales SA, Operativa Internacional Portuaria SA, Participaciones e Inversiones Portuarias SA, Participaciones Ibero Internacionales SA, PDI, Progosa Investment, PTR Finances SA, Sorebol SA, SNO Investments Ltd et Pargefi Helios Iberica Luxembourg ;
- Représentant permanent de Société Bordelaise Africaine au Conseil d'Administration de Forestière Équatoriale ;
- Représentant permanent de Socopao SA au Conseil d'Administration de Douala International Terminal ;
- Représentant permanent de Société de Participations Africaines aux Conseils d'Administration de Abidjan Terminal (précédemment dénommée SETV), Bolloré Africa Logistics Sénégal et Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire ;

- Représentant permanent de Société d'Exploitation Portuaire Africaine au Conseil d'Administration de Bolloré Africa Logistics Congo (précédemment dénommée SDV Congo) ;
- Représentant permanent de SDV Mining Antrak Africa au Conseil d'Administration de Bolloré Africa Logistics Cameroun ;
- *Managing Director* de JSA Holding BV ;
- Administrateur de Bolera Minera.

#### Mandats exercés en 2011

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de IER, Saga et Société Autolib' ;
- Administrateur de Gruau Microbus ;
- Membre du Comité de direction de Bolloré Telecom ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'Administration de Bolloré SA ;
- Représentant permanent de Bolloré SA aux Conseils d'Administration de Bolloré Énergie, Financière Moncey, Financière de Cézembre, MP 42 et Société Française Donges-Metz ;
- Représentant permanent de MP 42 au Conseil d'Administration de Socotab ;
- Administrateur d'Euro Media Group ;
- Administrateur de Fred & Farid Group et de Fred & Farid Paris ;

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président du Conseil d'Administration d'Automatic Systems, African Investment Company, Participaciones y Gestion Financiera SA et Pargefi Helios Iberica Luxembourg ;
- Administrateur d'Automatic Systems, Camrail, SDV Gabon, Bathium Canada Inc., Empresa de Manutención y Consignacion Maritima SA, Internacional de Desarrollo Portuarios SA, Movimientos Portuarios Internacionales SA, Operativa Internacional Portuaria SA, Participaciones e Inversiones Portuarias SA, Participaciones Ibero Internacionales SA, PDI, Progosa Investment, PTR Finances SA, SDV Gabon, Sorebol SA, SNO Investments Ltd et Pargefi Helios Iberica Luxembourg ;
- Représentant permanent de Saga au Conseil d'Administration de Société d'Exploitation du Terminal de Vridi ;
- Représentant permanent de Société Bordelaise Africaine au Conseil d'Administration de Forestière Équatoriale ;
- Représentant permanent de Socopao SA au Conseil d'Administration de Douala International Terminal ;
- Représentant permanent de Société de Participations Africaines aux Conseils d'Administration de Abidjan Terminal (précédemment dénommée SETV), Bolloré Africa Logistics Sénégal et Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire ;
- Représentant permanent de Société d'Exploitation Portuaire Africaine au Conseil d'Administration de SDV Congo ;
- Représentant permanent de SDV Mining Antrak Africa au Conseil d'Administration de Bolloré Africa Logistics Cameroun ;
- *Managing Director* de JSA Holding BV ;
- Administrateur de Bolera Minera.

#### Mandats exercés en 2010

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président du Conseil d'Administration de Gruau Microbus ;
- Président de Saga ;
- Président du Conseil de Surveillance de CSA TMO Holding ;
- Administrateur de Gruau Microbus ;
- Membre du Comité de Direction de Bolloré Telecom ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'Administration de Bolloré SA ;
- Représentant permanent de Bolloré SA aux Conseils d'Administration de Financière Moncey, MP 42 et Société Française Donges-Metz ;

- Directeur Général de Véhicules Électriques Pininfarina-Bolloré ;
- Administrateur de Véhicules Électriques Pininfarina-Bolloré et Fred & Farid ;
- Membre du Conseil de Surveillance d'Euro Media Group et @Just ;

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président du Conseil d'Administration African Investment Company et Participaciones y Gestion Financiera SA ;
- Administrateur de Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire, Camrail, SDV Gabon, Bathium Canada Inc., Empresa de Manutención y Consignacion Maritima SA, Internacional de Desarrollo Portuarios SA, Movimientos Portuarios Internacionales SA, Operativa Internacional Portuaria SA, Participaciones e Inversiones Portuarias SA, Participaciones Ibero Internacionales SA, PDI, Progosa Investment, PTR Finances SA, Sorebol SA et SNO Investments Ltd ;
- Représentant permanent de Saga au Conseil d'Administration de Société d'Exploitation du Terminal de Vridi ;
- Représentant permanent de Société Bordelaise Africaine au Conseil d'Administration de Forestière Équatoriale ;
- Représentant permanent de Participaciones y Gestion Financiera SA au Conseil d'Administration de Progosa Investment SA ;
- Représentant permanent de Socopao SA au Conseil d'Administration de Douala International Terminal ;
- Représentant permanent de Société de Participations Africaines au Conseil d'Administration de Bolloré Africa Logistics Sénégal ;
- Représentant permanent de Société d'Exploitation Portuaire Africaine au Conseil d'Administration de SDV Congo ;
- Représentant permanent de SDV Mining Antrak Africa au Conseil d'Administration de Bolloré Africa Logistics Cameroun.

#### MYRIAM GUILLOTIN

Administrateur de Havas <sup>(1)</sup> depuis le 28 novembre 2014, en application des dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

#### Autres mandats dans le Groupe Havas

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Représentant permanent de Havas <sup>(1)</sup> au Conseil d'Administration de HA Pôle Ressources Humaines (depuis le 10 avril 2014).

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

#### Autres mandats hors Groupe Havas

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

#### Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

#### Mandats exercés en 2013

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

#### Mandats exercés en 2012

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

#### Mandats exercés en 2011

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

#### Mandats exercés en 2010

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

---

#### CATHERINE HABIB-DELONCLE

Administrateur de Havas <sup>(1)</sup> depuis le 28 novembre 2014, en application des dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

##### Autres mandats dans le Groupe Havas

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

##### Autres mandats hors Groupe Havas

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

##### Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

#### Mandats exercés en 2013

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

#### Mandats exercés en 2012

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

#### Mandats exercés en 2011

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

#### Mandats exercés en 2010

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

---

#### STEPHANE ISRAËL

Administrateur de Havas <sup>(1)</sup> depuis le 5 juin 2014.

##### Autres mandats dans le Groupe Havas

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

##### Autres mandats hors Groupe Havas

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général d'Arianespace ;
- Administrateur de CDC Capital International.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

##### Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

#### Mandats exercés en 2013

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général d'Arianespace.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

#### Mandats exercés en 2012

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

#### Mandats exercés en 2011

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

#### Mandats exercés en 2010

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

---

<sup>1</sup> Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

## Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

---

## PIERRE LESCURE

Administrateur de Havas <sup>(1)</sup> depuis juin 1994.

Autres mandats dans le Groupe Havas

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats hors Groupe Havas

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général d'Annarose Productions ;
- Président du Conseil d'Administration et Administrateur de Molotov TV (depuis décembre 2014) ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SA <sup>(1)</sup> et Le Monde SA.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Directeur Général de We Never Sleep ;
- Administrateur de Kudelski SA et Prisa TV (Espagne).

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

Mandats exercés en 2013

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général d'Annarose Productions ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SA <sup>(1)</sup> et Le Monde SA.

Mandats exercés en 2012

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général d'Annarose Productions ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SA <sup>(1)</sup> et Le Monde SA.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Directeur Général de We Never Sleep ;
- Administrateur de Kudelski SA et Prisa TV (Espagne).

Mandats exercés en 2011

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général d'Annarose Productions ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SA et Le Monde SA.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Directeur Général de We Never Sleep ;
- Administrateur de Kudelski SA et Prisa TV.

Mandats exercés en 2010

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général d'Annarose Productions ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SA et Le Monde SA.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Directeur Général de We Never Sleep ;

- Administrateur de Thomson, Kudelski SA.

---

## CHRISTINE OCKRENT

Administrateur de Havas <sup>(1)</sup> depuis le 5 juin 2014.

Autres mandats dans le Groupe Havas

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats hors Groupe Havas

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'Administration de European Council of Foreign Relations et de Center for European Reform.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

Mandats exercés en 2013

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'Administration de European Council of Foreign Relations et de Center for European Reform.

Mandats exercés en 2012

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'Administration de European Council of Foreign Relations et de Center for European Reform.

Mandats exercés en 2011

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'Administration de European Council of Foreign Relations et de Center for European Reform.

Mandats exercés en 2010

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'Administration de European Council of Foreign Relations et de Center for European Reform.

---

<sup>1</sup> Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

---

## ALFONSO RODES VILA

Administrateur de Havas <sup>(1)</sup> depuis le 19 juin 2012.

### Autres mandats dans le Groupe Havas

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Havas Media France.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Chairman* de Media Planning Group USA LLC (États-Unis), Media Planning International Corporation (États-Unis), ARN – Media Communications Publicidade SA (Portugal), Arena Media SRL (Italie) ; Havas Media SRL (Italie), Arena Media AG (Suisse) et Havas Media AG (Suisse) ;
- *Vice-Chairman* de Havas Media Turkey Medya Planlama ve Satinlama Hizm.A.S (Turquie) ;
- *Board member* de Havas Media Middle East FZ LLC (Dubai), Arena Media SRL (Italie), Havas Media Srl (Italie), Havas Media Ortega Inc. (Philippines), Havas Media Sp. Zo. O (Pologne), Havas – Serviços SA (Portugal), Havas Media Portugal Holding SGPS SA (Portugal), Havas Sports & Entertainment SA (Portugal), Media Contacts Publicidade SA (Portugal) ;
- *Director* de Havas Media Peru SAC (Pérou), Havas Management Portugal, Unipessoal Lda (Portugal), Cake Group Ltd (Royaume-Uni), Cake Media Ltd. (Royaume-Uni), Media Planning Ltd (Royaume-Uni), Media Contacts Corporation (États-Unis), Media Planning International Corporation (États-Unis), Havas Media South Africa (Pty) Ltd. (Afrique du Sud) (depuis le 28 janvier 2014), Havas Media Australia Pty Limited (Australie) (depuis le 3 janvier 2014), Havas Media India Private Limited (Inde) (depuis le 11 janvier 2014), Arena India Private Limited (Inde) (depuis le 11 janvier 2014) et HVMM Holdings Philippines Inc. (Philippines) ;
- *Administrador Mancomunado* de Media Contacts SA (Espagne) (jusqu'au 14 mars 2014) et Media Advisors SA (Espagne) ;
- *Presidente* de Arena Media Communications España SA (Espagne), Havas Media SL (Espagne) (jusqu'au 14 mars 2014), Havas Sports SA (Espagne) et Media Planning Levante (Espagne) (jusqu'au 14 mars 2014) ;
- *Vice-Presidente* de Arena Communications Network SL (Espagne) ;
- *Consejero* de Arena Communications Network SL (Espagne) et Havas Management España SL (Espagne) ;
- *Consejero Delegado* de Media Planning Group SA (Espagne) et Arena Communications Network SL (Espagne) ;
- *Consejero Propietario* de Havas Media Regiones SA de CV (Mexique), Arena Communications SA de CV (Mexique), Arena Media SA de CV (Mexique) et Havas Media SA de CV (Mexique) ;
- *Stockholder* de Mobext Inc. (Philippines), HVMM Holdings Philippines Inc. (Philippines) et Havas Media Ortego Inc. (Philippines) ;
- *Managing Director* de Havas Media Portugal SGPS SA (Portugal), Havas Sports & Entertainment SA (Portugal) et Media Contacts Publicidade SA (Portugal) ;
- *Manager* de Media Planning Group USA LLC (États-Unis) et HM Infinitum LLC (États-Unis).

### Autres mandats hors Groupe Havas

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'ISP (Inversiones y Servicios Publicitarios).

### Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

#### Mandats exercés en 2013

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'ISP (Inversiones y Servicios Publicitarios).

#### Mandats exercés en 2012

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'ISP (Inversiones y Servicios Publicitarios).

#### Mandats exercés en 2011

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'ISP (Inversiones y Servicios Publicitarios).

#### Mandats exercés en 2010

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'ISP (Inversiones y Servicios Publicitarios).
- 

## JACQUES SEGUELA

Administrateur de Havas <sup>(1)</sup> depuis juin 1992.

### Autres mandats dans le Groupe Havas

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

### Autres mandats hors Groupe Havas

#### 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 Havas

#### Mandats exercés en 2013

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Compagnie du Monde.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

---

<sup>1</sup> Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

#### Mandats exercés en 2012

##### 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 2011

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Compagnie du Monde.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

#### Mandats exercés en 2010

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Compagnie du Monde.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

---

#### **PATRICK SOULARD**

Administrateur de Havas <sup>(1)</sup> depuis décembre 1999.

#### Autres mandats dans le Groupe Havas

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

#### Mandats exercés hors Groupe Havas

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Financière et Foncière de Participation <sup>(1)</sup> (FFP), Amundi Convertibles Euroland et Kepler Capital Markets.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

#### Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

#### Mandats exercés en 2013

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Financière et Foncière de Participation <sup>(1)</sup> (FFP), Amundi Convertibles Euroland et Kepler Capital Markets.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

#### Mandats exercés en 2012

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Financière et Foncière de Participation <sup>(1)</sup> (FFP) et Amundi Convertibles Euroland.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

#### Mandats exercés en 2011

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Financière et Foncière de Participation (FFP) et Amundi Convertibles Euroland.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

#### Mandats exercés en 2010

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Financière et Foncière de Participation (FFP) et Amundi Convertibles Euroland.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.



29-30, quai de Dion-Bouton - 92817 Puteaux Cedex - France  
Tél.: +33 (0)1 58 47 80 00 - Fax: +33 (0)1 58 47 90 38  
[www.havas.com](http://www.havas.com)  
335 480 365 RCS Nanterre