



DOCUMENT  
DE RÉFÉRENCE  
2013





Société anonyme au capital de 164 007 141,20 euros  
Siège social : 29-30, quai de Dion Bouton – 92800 Puteaux  
335 480 265 RCS Nanterre

## Document de référence 2013

### 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 17 avril 2014 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 2013, à savoir, (i) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 51 à 96 ainsi que les comptes annuels et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 97 à 115 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2012 déposé auprès de l'AMF le 30 avril 2013 sous le numéro D. 13-0475, (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 2011 déposé auprès de l'AMF le 30 mars 2012 sous le numéro D. 12-0249.

# SOMMAIRE

## DÉFINITIONS

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

<b>1. PERSONNES RESPONSABLES</b> . . . . .	7	<b>8. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES, SOCIALES ET SOCIÉTALES : LA POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DU GROUPE</b> . . . . .	20
1.1. Personne responsable du document de référence		8.1. Environnement	
1.2. Attestation du responsable du document de référence contenant le rapport financier annuel		8.1.1. La politique de réduction des impacts environnementaux liés au fonctionnement du Groupe	
<b>2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b> . . . . .	7	8.1.2. La politique de réduction des impacts environnementaux liés aux actions de communication	
<b>3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES</b> . . . . .	8	8.1.3. Indicateurs environnementaux	
<b>4. FACTEURS DE RISQUES</b> . . . . .	8	8.2. Sociétal	
4.1. Risques liés au secteur de la communication		8.2.1. La promotion de la transparence et de l'éthique dans nos métiers	
4.2. Risques liés aux litiges		8.2.2. La promotion d'un modèle de communication plus en phase avec le développement durable	
4.3. Risques financiers		8.3. Social	
4.4. Risques sociaux et environnementaux		8.3.1. Structure des effectifs	
4.5. Couverture des risques – Assurances		8.3.2. Politique sociale	
<b>5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR</b> . . . . .	12	8.3.3. Indicateurs sociaux	
5.1. Histoire et évolution de la Société		8.4. Rapport des organismes tiers indépendants sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestions	
5.1.1. Raison sociale		<b>9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT</b> . . . . .	36
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement		<b>10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b> . . . . .	37
5.1.3. Constitution et durée		<b>11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES</b> . . . . .	40
5.1.4. Siège social et coordonnées		<b>12. INFORMATION SUR LES TENDANCES</b> . . . . .	40
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur		<b>13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE</b> . . . . .	40
5.2. Investissements		<b>14. ORGANES D'ADMINISTRATION ET DIRECTION GÉNÉRALE</b> . . . . .	41
<b>6. APERÇU DES ACTIVITÉS</b> . . . . .	13	14.1. Informations sur les organes d'Administration et de Direction Générale	
6.1. Principales activités		14.1.1. Composition du Conseil d'Administration	
6.1.1. Nature des activités		14.1.2. Renseignements personnels relatifs à la Direction Générale et aux membres du Conseil d'Administration	
6.1.2. Marché et tendances		14.1.3. Condamnations pour fraude, faillite, sanctions publiques prononcées au cours des cinq dernières années	
6.1.3. Stratégie		14.1.4. Liens familiaux	
6.1.4. Nouvelles activités		14.1.5. Comité Exécutif	
6.2. Organisation opérationnelle		14.2. Conflits d'intérêts	
6.2.1. Principaux marchés		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	
6.2.2. Havas Creative Group		14.2.2. Accord avec les principaux actionnaires en vertu desquels les membres des organes d'Administration et de Direction ont été nommés	
6.2.3. Havas Worldwide		14.2.3. Restrictions concernant la cession par les membres des organes de Direction de leur participation dans le capital de la Société	
6.2.4. Arnold Worldwide			
6.2.5. Havas Media Group			
6.3. Événements exceptionnels			
6.4. Dépendance de la Société à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication			
6.5. Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de la Société concernant sa position concurrentielle			
<b>7. ORGANIGRAMME</b> . . . . .	19		
7.1. Organigramme			
7.2. Liste des filiales importantes			
7.3. Propriétés et locations immobilières			

<b>15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX</b>	46	<b>18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>	61
15.1. Structure des rémunérations court terme		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	
15.2. Programmes de fidélisation et de performance long terme		18.2. Droit de vote	
15.3. Jetons de présence		18.3. Répartition du capital social et actions d'autocontrôle	
15.4. Données chiffrées		18.4. Accord pouvant entraîner un changement de contrôle	
15.5. Engagements de retraite des dirigeants et mandataires sociaux de la Société			
15.6. Dispositions particulières		<b>19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS</b>	64
15.7. Tableaux de synthèse			
15.8. Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société, soumis à l'avis des actionnaires		<b>20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR</b>	64
<b>16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	54	20.1. Informations incluses par référence	
16.1. Fonctionnement du Conseil d'Administration		20.2. Informations financières pro forma	
16.1.1. Mandats des Administrateurs		20.3. États financiers consolidés au 31 décembre 2013	
16.1.2. Membres indépendants		20.4. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	
16.1.3. Conseil d'Administration		20.5. Comptes annuels au 31 décembre 2013	
16.1.4. Contrôle interne		20.6. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	
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		20.7. Résultats des cinq derniers exercices	
16.3. Information sur les Comités du Conseil		20.8. Rapport de gestion sur les comptes annuels	
16.3.1. Comité d'Audit		20.9. Politique de distribution des dividendes	
16.3.2. Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations		20.10. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	
16.3.3. Comité d'Évaluation des travaux du Conseil d'Administration			
16.4. Gouvernement d'entreprise			
<b>17. PARTICIPATION ET STOCK-OPTIONS</b>	58		
17.1. Participation et stock-options des membres des organes d'Administration et dirigeants			
17.2. Opérations sur les titres des dirigeants de Havas			
17.3. Participation des salariés au capital de la Société			
17.4. Options de souscription ou d'achat d'actions (article L. 225-184 du Code de commerce)			
17.5. BSAAR			
17.6. Actions de performance attribuées aux mandataires sociaux ou devenues disponibles			

<b>21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b> . . . . .	135	<b>25. ÉVÉNEMENTS RÉCENTS</b> . . . . .	143
21.1. Capital social		25.1. Revenu 2013	
21.1.1. Montant du capital souscrit		25.1.1. Revenu	
21.1.2. Titres non représentatifs du capital		25.1.2. New business net	
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		25.1.3. Responsabilité sociale	
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		25.1.4. Récompenses	
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		<b>25.2. Résultats 2013</b>	
21.1.6. Informations relatives aux options de souscription ou d'achat d'actions		25.2.1. Revenu	
21.1.7. Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques mettant tout changement survenu en évidence		25.2.2. Résultats	
21.1.8. Accords conclus par la Société modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle		25.2.3. Structure financière	
<b>21.2. Acte constitutif et statuts</b>		25.2.4. Dividende et Assemblée Générale	
21.2.1. Objet social (article 2 des statuts)		25.2.5. New Business Net	
21.2.2. Résumé des dispositions des statuts, charte, règlement concernant les membres des organes d'Administration et de Direction		25.2.6. Faits marquants de l'année 2013	
21.2.3. Droits, privilèges, restrictions des actions		<b>26. INFORMATIONS RELATIVES AU RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ ET TABLEAU DE PASSAGE ENTRE LE RAPPORT DE GESTION ET LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE DE HAVAS</b> . . . . .	148
21.2.4. Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires		<b>27. TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES RUBRIQUES DE L'ANNEXE I DU RÈGLEMENT (CE) N° 809/2004 DE LA COMMISSION EUROPÉENNE</b> . . . . .	150
21.2.5. Convocation et conditions d'admission aux Assemblées			
21.2.6. Dispositifs des statuts, charte, règlement pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle			
21.2.7. Disposition des statuts, charte, règlement fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée			
21.2.8. Conditions des statuts, charte, règlement plus stricts que la loi régissant les modifications du capital			
<b>22. CONTRATS IMPORTANTS</b> . . . . .	142		
<b>23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS</b> . . . . .	142		
<b>24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b> . . . . .	142		
		<b>LISTE DES ANNEXES</b>	
		1. Rapport du Président du Conseil d'Administration	154
		2. Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président du Conseil d'Administration	164
		3. Présentation des résolutions	165
		4. Texte des résolutions présentées par le Conseil d'Administration	170
		5. Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	177
		6. Délégations en matière d'augmentation de capital	178
		7. Liste des mandats des mandataires sociaux	179

## MESSAGE DU PRÉSIDENT



© Photo : Julien Lutt

Yannick Bolloré

L'année 2013 confirme la poursuite de la mutation de l'environnement dans lequel l'industrie de la communication évolue. L'innovation technologique offre des nouvelles opportunités de communiquer pour nos clients. Les nouvelles puissances économiques qui continuent de croître à un rythme soutenu représentent désormais une part importante de la consommation globale.

Dans cet univers complexe, la mission de Havas est d'être le meilleur des groupes de communication pour mettre en relation de manière efficace les personnes et les marques en utilisant la créativité, les médias et l'innovation.

Il nous faut continuer à innover pour nous adapter à cette nouvelle réalité qui engendre de nouveaux besoins chez nos clients.

Nous avons été pionniers en intégrant depuis plusieurs années déjà le digital au cœur de toutes nos agences et réseaux. Notre groupe doit pouvoir proposer une organisation sur mesure à chacun de nos clients.

Havas doit offrir à chacun d'entre eux les meilleurs talents et créer les conditions d'une collaboration efficace et efficiente.

Du fait de sa structure simplifiée autour de deux grandes divisions, créative et média, et grâce à une structure actionnariale stable, Havas est certainement le groupe capable de la plus grande agilité.

Il nous faut tirer parti de cet avantage pour proposer l'offre et l'organisation la plus génératrice de valeurs pour nos clients.

Le regroupement de 2 200 experts de la communication dans notre nouveau siège à Paris en janvier 2012 a donné naissance au premier Havas Village. Tous les métiers de la communication se sont retrouvés sous le même toit facilitant ainsi la collaboration entre les différentes équipes. Cette organisation illustre concrètement notre plan stratégique, "Together", que nous mettons en place dans le monde à travers la création, en 2013, de 17 Havas Villages, dont les derniers viennent d'être inaugurés à Singapour et à New York.

L'innovation doit continuer de représenter un enjeu majeur de différenciation pour Havas.

Grâce à des acquisitions ciblées et à la création de start-ups, nous avons réussi à créer une offre extrêmement performante en matière de technologie, de data, et d'outils de mesure de la performance.

La communication reste un métier où la qualité des hommes et des femmes crée une réelle différence. La recherche constante des meilleurs talents demeure essentielle pour notre Groupe. Nous avons mis en place des outils innovants pour continuer à les attirer et leur proposer des choix de carrière à travers nos différentes divisions et différentes zones géographiques. En tant qu'entreprise globale mais à taille humaine, nous plaçons le développement de nos collaborateurs au cœur de nos engagements.

Disposant d'une des structures financières les plus solides du secteur, notre Groupe compte poursuivre une stratégie d'acquisition réfléchie, rigoureuse et diversifiée visant à maximiser la création de valeur pour nos clients, nos talents, et nos actionnaires.

Nous privilégions des agences qui se distinguent par leur capacité à améliorer notre expertise pour répondre aux besoins des clients, quant à leur savoir-faire ou leur couverture géographique.

Enfin, Havas continuera d'intégrer les enjeux de la responsabilité sociale et sociétale au cœur de nos métiers et de notre 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 2014, nous allons également poursuivre notre engagement auprès des associations ou des ONG.

Je suis convaincu que notre structure et notre agilité sont idéales pour nous permettre de nous adapter aux nouvelles réalités de notre marché.

En mobilisant notre capacité d'innovation et notre enthousiasme pour répondre aux besoins de nos clients, nous pouvons aborder les prochaines années avec une grande sérénité.

Je remercie nos 16 000 collaborateurs pour leur engagement au quotidien, et nos clients pour leur confiance renouvelée.

Sincèrement,

Yannick Bolloré



## 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 2013 ne contient pas d’observation.

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 l’examen limité des comptes semestriels consolidés résumés arrêtés au 30 juin 2013 ne contient pas d’observation.

Les informations financières historiques sont incluses par référence dans le document de référence de l’exercice 2013, à savoir :

- (i) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 51 à 96 ainsi que les comptes annuels et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 97 à 115 du document de référence de l’exercice clos le 31 décembre 2012 déposé auprès de l’Autorité des marchés financiers (AMF) le 30 avril 2013 sous le numéro D.13-0475 ;
- (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 2011 déposé auprès de l’AMF le 30 mars 2012 sous le numéro D. 12-0249.

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

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

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

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

Yannick Bolloré  
Président-Directeur Général  
Le 17 avril 2014

## 2. CONTRÔLEURS LÉGAUX 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

### 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

- 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 2011, 2012 et 2013 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 2011 et 2012.

Données du compte de résultat consolidé (en millions d'euros)	2013	2012 <sup>(1)</sup>	2011 <sup>(1)</sup>
Revenu	1 772	1 792	1 656
Résultat opérationnel courant	245	244	222
Résultat opérationnel	226	223	199
Résultat net, part du Groupe	128	126	120
<b>Données par action (en euro) :</b>			
Bénéfice par action, de base et dilué	0,32	0,31	0,28
Dividende	0,11 *	0,11	0,11

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

Données du bilan consolidé (en millions d'euros)	2013	2012 <sup>(1)</sup>	2011 <sup>(1)</sup>
Écarts d'acquisition	1 593	1 603	1 559
Total actifs courants	2 883	2 751	2 943
Total de l'actif	4 923	4 738	4 881
Total capitaux propres	1 268	1 142	1 311
Total dette brute financière	658	698	736
Nombre d'actions existantes	408 847 473	384 756 927	431 080 011

(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.

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

Les clients peuvent résilier leur contrat, à tout moment ou à leur échéance, moyennant un préavis qui a le plus souvent une durée de 90 à 180 jours. Certains clients mettent régulièrement en compétition les agences pour l'obtention de leurs budgets publicitaires et de communication. Les budgets publicitaires peuvent être perdus pour des raisons différentes comme, à titre d'exemple, 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 2013, les dix premiers clients du Groupe représentaient 20 % 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 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 des dites créations. 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 de 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 M. Alain Cayzac ont interjeté appel de ce jugement. La procédure est en cours devant la Cour d'Appel de Versailles.

Dans le cours normal de leurs activités, Havas SA et ses filiales sont parties à un certain nombre de procédures judiciaires, administratives ou arbitrales. Les charges susceptibles de résulter de ces procédures font l'objet de provisions dans la mesure où elles sont considérées comme probables et quantifiables. Les montants provisionnés à ce titre ont fait l'objet d'une appréciation du risque au cas par cas (voir note 5.2.16 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 2013.

#### 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 2013 ont été concluants. Aucune dépréciation n'a été constatée en 2013.

Les dépréciations constatées en 2012 et 2011 s'élevaient respectivement à 2,8 millions d'euros et 3,0 millions d'euros (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 2013 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 9,6 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 2012 et 2013, et les données budgétaires 2014 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 2013.

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 générées 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 2,8 millions d'euros hors taxes et hors commissions des courtiers.

## 5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR

### 5.1. Histoire et évolution de la Société

#### 5.1.1. Raison sociale

"Havas"

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

Numéro RCS : 335 480 265 RCS Nanterre

#### 5.1.3. Constitution et durée

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

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

#### 5.1.4. Siège social et coordonnées

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 2013 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 service marketing, continue à se développer pour ses clients directs et ceux d'Euro RSCG Worldwide et Arnold Worldwide Partners, qui concentre ses efforts de développement aux États-Unis.

**2004.** En juillet, le Groupe Bolloré entre dans le capital de la Société 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 Acmic en Inde (accord finalisé début 2011), Congruent aux États-Unis et Project House en Turquie ;
- dans les relations publiques : avec l'acquisition de Porda à Hong Kong, Havas renforce sa position de leader dans les relations publiques financières mondiales ;
- sur les marchés émergents : en Russie (en partenariat avec ADV).

**2011.** 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 (2200 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 € 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.

En janvier 2014, Havas nomme Monsieur Andrew Benett Directeur Général de Havas Worldwide.

## 5.2. Investissements

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

## 6. APERÇU DES ACTIVITÉS

### 6.1. Principales activités

#### 6.1.1. Nature des activités

L'environnement dans lequel l'industrie de la communication évolue est en constante mutation. L'innovation technologique continue de créer de nouvelles façons de communiquer pour les clients. Le dialogue entre les marques et les consommateurs en a été bouleversé avec notamment l'explosion des réseaux sociaux. Cette nouvelle réalité engendre de nouveaux besoins chez les 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 la communication et en plaçant l'innovation, la technologie et la création 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 ;
- 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.

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

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

#### 6.1.2. Marché et tendances

Le marché publicitaire mondial continue sa croissance, affichant une hausse de 3,9% des dépenses publicitaires en 2013, légèrement supérieure aux prévisions.

Selon ZenithOptimedia, le marché mondial devrait croître de 5,5% en 2014, et de 5,8% en 2015 pour atteindre 6,1% en 2016.

Cette progression résultera de l'amélioration de la situation économique en Europe et la montée de l'achat programmatique et de la publicité mobile. Les trois événements majeurs de l'année que sont : les Jeux Olympiques d'Hiver, la Coupe du Monde de Football et les élections de mi-mandat aux États-Unis, devraient également avoir un effet très positif sur les investissements publicitaires.

Les dépenses publicitaires devraient atteindre 537 milliards de dollars (USD) en 2014.

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

	Croissance % (2014 vs 2013)
Eurozone périphérique	- 1,3
Japon	1,9
Europe du Nord et centrale	2,4
Amérique du Nord	4,8
Asie développée	4,9
Moyen-Orient et Afrique du Nord	7,1
Europe de l'Est et Asie centrale	9,0
Asie en développement	11,3
Amérique latine	11,8

La crise des pays périphériques de la zone euro devrait se faire moins ressentir sur le marché publicitaire en 2014 que les années précédentes avec une baisse des dépenses de seulement 1,3 % (par rapport à 8,5 % en 2013). Pour la première fois depuis 2010, les autres pays de la zone euro devraient enregistrer une hausse des dépenses publicitaires de 2,4 %, confirmant ainsi la reprise de la zone euro.

L'Amérique du Nord reste le premier marché publicitaire mondial avec une croissance prévue en 2014 à 4,8 %.

## Par média

Toutes les données du marché figurant dans cette partie sont issues des communiqués de presse de Zenith Optimédia d'avril 2014.

Part des dépenses publicitaires (en %)	2013	2016
Journaux	16,9	13,7
Magazines	7,9	6,4
Télévision	40,1	39,2
Radio	6,9	6,3
Cinéma	0,5	0,6
Affichage	7,0	6,8
Internet	18,1	19,5
Mobile	2,7	7,6

L'internet mobile est dorénavant le premier moteur de croissance des investissements publicitaires et ZenithOptimedia estime que le mobile représentera 35 % des investissements publicitaires entre 2013 et 2016. La télévision représentera 34 % et Internet 27 %.

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'autre part, une partie grandissante du revenu des groupes de conseil en communication est désormais réalisée en hors média.

## Havas sur son marché

Parmi les groupes de conseil en communication, Havas se classe au 6<sup>e</sup> rang mondial avec un revenu de 1 772 millions d'euros en 2013 (source : communiqués de presse sur les résultats 2013 des principaux concurrents). Ses principaux concurrents sont WPP, Omnicom, Publicis, Interpublic et Dentsu.

Les marchés de Havas sont les suivants :

(en % du revenu 2013)	
Amérique du Nord	32 %
France	20 %
Europe (hors France et Grande-Bretagne)	20 %
Grande-Bretagne	11 %
Asie-Pacifique et Afrique	8 %
Amérique latine	9 %

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

### 6.1.3. Stratégie

Les points principaux du plan stratégique du Groupe sont :

#### La mission de Havas

Être le meilleur des groupes de communication pour mettre en relation, de manière efficace, les personnes et les marques en utilisant la créativité, les médias et l'innovation.

## Un Groupe encore plus intégré

Du fait de sa structure simplifiée autour de deux grandes divisions, créative et media, et grâce à un actionariat stable, Havas est certainement le Groupe de communication capable de la plus grande agilité.

Cet avantage permet aux agences du Groupe de proposer l'offre et l'organisation la plus génératrice de valeur pour les clients.

Le regroupement de 2 200 experts de la communication au siège à Puteaux, en janvier 2012 a donné l'impulsion de la création des 17 autres Havas Villages à travers le monde. Tous les métiers de la communication se retrouvent ainsi sous le même toit, dans une vraie logique de collaboration centrée sur le client.

## Innovation

L'innovation continue de représenter un enjeu majeur de différenciation pour Havas. Grâce à des acquisitions ciblées et à la création de start-ups, le Groupe a réussi à construire une offre efficace en matière de technologie, de data, et d'outils de mesure de la performance.

## Les talents

La communication reste un métier où la qualité des hommes et des femmes crée une réelle 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 leur proposer une possibilité de carrière à travers les différentes divisions et zones géographiques d'implantation du Groupe.

En tant qu'entreprise globale à taille humaine, Havas place l'épanouissement de ses collaborateurs au cœur de ses engagements.

## Développement des marques globales

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

## Croissance externe

Disposant d'une des structures financières les plus solides du secteur, 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 des agences qui se distinguent par leur capacité à améliorer l'expertise du Groupe pour répondre aux besoins des clients, en matière de savoir-faire ou de couverture géographique.

## 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 2014, le Groupe poursuivra également son engagement auprès d'associations ou d'ONG.

### 6.1.4. Nouvelles activités

Havas a acquis MFG Labs en juin 2013. Fondée en février 2009, cette start-up a été créée par Monsieur Pierre-Louis Lions (médaille Field), professeur au Collège de France et à l'Université Paris Dauphine, Monsieur Jean-Michel Lasry, de l'Université Paris Dauphine, Monsieur Olivier Guéant maître de conférence à l'Université Denis Diderot et à Sciences Po, et Monsieur Henri Verdier, entrepreneur Internet.

Cette société utilise les mathématiques pour développer des systèmes d'aide à la décision dans un environnement de Big Data. Les compétences de MFG Labs concernent la data stratégie, la data science et la recherche mathématique. MFG Labs conçoit des applications et des services basés sur le web social et les données de grande dimension.

Cette acquisition permet à Havas d'intégrer mathématiques et algorithmie au cœur de son approche.

## 6.2. Organisation opérationnelle

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

### 6.2.1. Principaux marchés

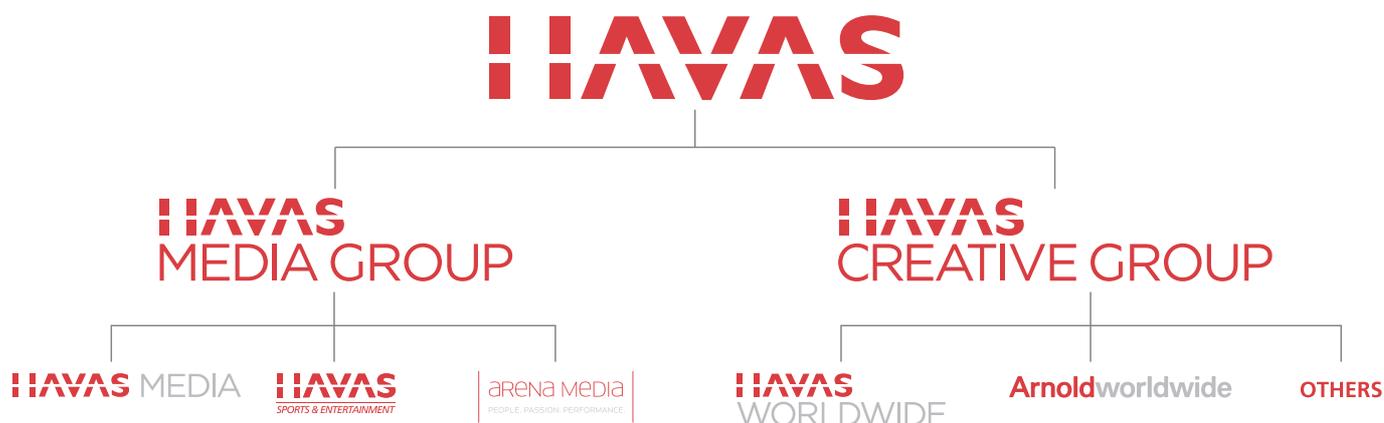
Renvoi au tableau dans le point 6.1.2.

### Revenu du Groupe par division

Le revenu 2013 du Groupe se répartit ainsi :

Havas Creative Group	63 %
Havas Media Group	37 %

### Structure opérationnelle du Groupe



### 6.2.2. Havas Creative Group

Havas Creative Group est l'une des deux principales marques d'Havas (avec Havas Media Group). Cette division englobe le réseau Havas Worldwide (précédemment connu sous le nom d'Euro RSCG Worldwide), le microréseau Arnold Worldwide (14 agences dans 12 pays sur cinq continents) ainsi que des agences de communication telles que W&Cie, Les Gaulois, HPS, Cake, Data Communiqué, Adrenaline, Havas Design+, Field Research, Conran, The Maitland Consultancy, Abernathy MacGregor, Groupe Vale, Z+ Comunicação, Stareast Communications, The Red Agency, Dream Studios, All Response Media, Socialistic, Porda, Host, One Green Bean, Strat Farm, Victors & Spoils, Boondoggle et Havas Lynx.

### 6.2.3. Havas Worldwide

Depuis fin 2012, le réseau se nomme "Havas Worldwide", soulignant ainsi la clarté et la transparence de sa structure et l'intégration de ses agences et de ses offres.

En 2013, les agences et leurs talents ont mis en place de nouvelles façons de faire collaborer les différents métiers afin de concevoir des campagnes innovantes et efficaces pour les clients. Cette nouvelle démarche a porté ses fruits puisqu'elle a dynamisé le portefeuille de clients existants et a permis au réseau d'en conquérir de nouveaux : dont PayPal, Iglo, Coca-Cola, Green Mountain Coffee, GE, Dove, Covance, les Nations unies, Ideal Standard, Ubisoft et Genzyme.

Havas Worldwide a poursuivi son expansion, pour se renforcer dans les domaines du digital, de la technologie, et de la créativité. Outre l'acquisition de la start-up canadienne Rally (spécialisée dans le conseil numérique et l'e-commerce, devenue Rally + Havas Inc.), Havas Worldwide a lancé en Chine : Socialistic China et Havas Worldwide Digital China. Ces nouvelles entités renforceront la position d'Havas sur ce marché important.

#### 6.2.3.1 Stratégie

La stratégie d'Havas Worldwide se base sur son modèle intégré au sein duquel la création, les activités médias et digitales collaborent et cohabitent. À la fois simple et claire, cette approche place le numérique au cœur de l'ensemble des activités et des agences, leur permettant ainsi de partager les compétences, les ressources et le même toit, et d'élaborer une offre unique. En 2013, la stratégie des "Havas Villages" a été appliquée au sein de l'agence phare de New York qui a implanté ses nouveaux bureaux à Tribeca mêlant les métiers créatifs et média au sein des mêmes espaces. Cette stratégie renforce le positionnement d'Havas en tant que groupe de communication le plus intégré du secteur, lui garantissant davantage de souplesse et lui permettant d'être plus innovant et plus rapide afin de mieux réagir aux changements qui affectent le secteur. Cette organisation simplifiée permet aux clients de trouver tous les services et offres dont ils ont besoin au sein d'une même entité.

En rapprochant les collaborateurs issus de différentes équipes et disciplines, Havas Worldwide encourage une véritable culture entrepreneuriale, où les meilleures idées peuvent provenir de partout. Grâce à des compétences renforcées en création de contenus et en production (le nouveau studio de production interne Sixth Sense de l'agence de New York en est un parfait exemple), Havas Worldwide est en mesure d'assurer la mise en œuvre de toutes ces idées.

#### 6.2.3.2 Outils exclusifs

##### Prosumer

Depuis 2002, Havas Worldwide a investi dans une série d'études sur des consommateurs de premier plan appelés "Prosumers". Ces hommes et ces femmes extrêmement influents font et défont les tendances des marchés du monde entier. Grâce aux nouvelles technologies et à l'amélioration de l'accès à l'information, les Prosumers sont très bien informés et très exigeants dans leurs relations avec les marques. Ce qu'ils font déjà aujourd'hui, les consommateurs ordinaires le feront probablement dans six à dix-huit mois.

Outre la recherche permanente sur des sujets d'actualité, Havas Worldwide réalise annuellement trois études digitales et interactives qui traitent en profondeur de sujets tels que la génération Y, le genre ou les consommateurs numériques.

#### **Creative Business Ideas®**

Une Creative Business Idea® se situe au croisement de la créativité et de l'efficacité.

Ce sont des idées si puissantes qu'elles sont capables de transformer des entreprises, de créer de nouveaux concepts et de modifier la perception des consommateurs. Elles transcendent les médias, car elles s'adaptent aussi bien aux formats traditionnels qu'émergents. Elles guident l'ensemble du travail d'Havas Worldwide.

Les Creative Business Ideas® résultent d'une pensée innovante, mais sont également le produit de recherches et d'études approfondies. L'agence a donc investi dans une approche structurée par la création et la mise en œuvre d'idées.

Havas Worldwide analyse les interactions de toutes les composantes (consommateurs, marque, catégorie) pour identifier les domaines dans lesquels la pertinence de la marque et son avantage concurrentiel peuvent être améliorés. Puis l'agence collabore avec le client pour produire des idées stratégiques avant-gardistes et pour articuler et développer l'idée la plus forte : la Creative Business Idea®.

#### **Brand Momentum®**

Brand Momentum® est un outil de recherche développé par Havas Worldwide qui mesure la perception des marques, leur permettant de suivre leur évolution et de prendre des mesures pour ajuster leur stratégie. L'outil s'inspire des procédés de sondage politique, et intègre des mesures de confiance (performance) et de dynamisme (potentiel). Havas Worldwide a suivi la dynamique de milliers de marques à travers le monde depuis 2004. Des audits Brand Momentum® ont été effectués sur 40 outils marketing dans différents secteurs afin de déterminer ceux qui ont le plus grand impact sur la dynamique des marques. Cette analyse a conduit à des plans de communication plus efficaces.

#### **Outils d'analyse**

Le groupe "Decision Sciences" d'Havas Worldwide exploite les systèmes de gestion des données pour l'analyse commerciale et la planification de l'engagement par rapport au retour sur investissement. (Tous les types de données sont utilisés, allant des données comportementales aux données concurrentielles et transactionnelles.) Le groupe utilise un arsenal d'outils pour fournir des pistes de réflexion utiles sur la façon dont les canaux de communications relient les consommateurs les plus importants pour une marque à cette dernière. Alors que la plupart des responsables du marketing connaissent les concepts de "working media dollars", l'équipe Havas développe activement des mesures qui donnent une dimension aux concepts de "return on creative" et de "working production dollars".

Les "Decision Sciences" développent également des tableaux de bord personnalisés et des systèmes de prévision pour les clients. Ces tableaux de bord fournissent des mesures relatives à la prise de conscience des consommateurs, à la recherche, aux activités à forte valeur ajoutée, aux leads, à l'engagement des médias sociaux, au buzz social, et à la réponse de la publicité, ainsi que leurs liens avec les résultats de l'entreprise. Basés sur les besoins du client, ces tableaux de bord de performance peuvent être entièrement reconfigurés, allant d'un simple rapport de RSI à une suite complète de données avec plus de 30 mesures provenant d'une douzaine de sources.

#### **Decipher®**

Chaque catégorie de marque a son propre langage, composé de mots, de signes et de sons qui parlent aux consommateurs. L'outil Decipher® d'Havas Worldwide déchiffre les nouveaux codes de communication, permettant de déceler les opportunités et ainsi d'explorer de nouvelles manières de penser

#### **6.2.3.3 Talents**

Havas Worldwide a constitué avec la plus grande attention une équipe composée de leaders reconnus afin de mieux assurer son modèle intégré. Ces douze derniers mois, Havas a accueilli plusieurs nouveaux talents, et notamment en créant de nouveaux postes. Parmi les arrivées notables de l'année, on peut citer : Vin Farrell au poste de Responsable Mondial des Contenus,

Sean Lyons au poste de Responsable Mondial Digital, Patti Clifford, Responsable Mondial des Talents, Brendan Tansey en tant que PDG de la nouvelle agence digitale Socialistic China, Oliver Poppelbaum au poste de Directeur Digital Europe, Tim Maleeny à celui de Responsable Mondial de la Stratégie pour Havas Worldwide New York et Co-Responsable de la stratégie pour l'Amérique du Nord, Darren Moran à celui de Responsable Mondial de la Création pour Havas Worldwide New York et Co-Responsable Créatif pour l'Amérique du Nord et Laura Maness au poste de Responsable de la Croissance pour l'Amérique du Nord.

Fidèle à son engagement de développer ses propres talents en interne, Havas Worldwide a également promu certains de ses collaborateurs à des postes importants, en particulier Kate Robertson, Directrice d'Havas UK au poste de Co-Directrice Générale de Havas Worldwide. À ses côtés, Ricardo Monteiro devient également co-Directeur Général de Havas Worldwide. Mark Whelan, fondateur et Directeur Général de Cake qui occupe désormais le poste de Directeur Général en charge de la création pour Havas Worldwide. Rachid Mtaini qui a été nommé Directeur Général régional d'Havas Middle East, et Jason Peterson également nommé Co-Président d'Havas Worldwide Chicago.

Prouvant une fois encore l'intérêt et l'engagement d'Havas Worldwide envers ses talents les plus brillants, Patti Clifford, Responsable Monde des Talents, a mis en place une étude globale concernant l'engagement des collaborateurs afin de mieux cerner leurs motivations. Par ailleurs, un nouvel outil d'évaluation des talents a été déployé parallèlement à la mise en place d'un nouveau processus de gestion de la performance. Tout au long de l'année 2013, divers groupes de collaborateurs ont travaillé à la création de projets de développement individuel avec pour objectif d'optimiser leur potentiel de leadership au sein de l'entreprise. Conçus pour aider les employés à reconnaître leurs points forts comme les capacités qu'ils doivent s'attacher à développer, les plans d'action déployés se veulent simples, mesurables et limités dans le temps.

Chaque année, un groupe sélectionné de talents identifiés comme potentiels leaders participe à un programme à la Wharton School de l'université de Pennsylvanie. Ce programme est conçu spécialement pour aborder les caractéristiques de leadership nécessaires pour occuper des fonctions impliquant des responsabilités de plus en plus importantes et accéder aux niveaux hiérarchiques supérieurs.

#### **6.2.3.4 Responsabilité sociale**

La responsabilité sociale reste une des valeurs fondamentales d'Havas Worldwide et se manifeste à la fois dans ses méthodes de travail et la plupart des projets réalisés pour ses clients. Havas Worldwide a participé en France à la Semaine du développement durable ; une initiative destinée à sensibiliser les collaborateurs aux actions en faveur du développement durable menées par Havas, notamment le "Sustainable Brand Program" de BETC et les calculateurs d'impact social et environnemental développés par les agences Havas Sports & Entertainment et Ignition.

Parmi les campagnes socialement responsables récompensées l'an dernier se trouvent : la campagne de BETC Paris sur le thème des violences conjugales pour l'association Ni Putes Ni Soumises lors de la Journée internationale contre les violences faites aux femmes ; la campagne "Awkward Talk" d'Havas Worldwide New York pour Bedsider.org et l'Ad Council ; la collaboration continue d'Havas Worldwide Chicago pour la campagne "Malaria No More" ; les innovations techniques d'Havas Worldwide Sydney pour la création du "Braz le plus fort du monde" pour l'association contre la dystrophie musculaire de Duchenne "Save our Sons" ; l'attribution à Havas PR d'un projet sur les changements climatiques sous l'égide de la Fondation des Nations unies et la campagne de Cake Londres pour la Journée nationale contre la méningite au Royaume-Uni.

#### **6.2.4. Arnold Worldwide**

Arnold Worldwide est le microréseau de la Division Havas Creative. Ses agences installées sur les principaux marchés internationaux proposent des stratégies marketing qui couvrent tous les canaux de communication : publicité, numérique, promotion, médias sociaux, nouvelles technologies, conception d'applications, événementiel, GRG (gestion relation client), design et contenu de marque. En 2013, l'agence a remporté de nouveaux clients et renforcé sa position de leader. Parmi ces nouveaux clients, on notera : ADT, Avocados From Mexico, Del Monte Milk-Bone, PUR, Sanofi/Regeneron et Volvo Trucks. Cette croissance organique est due notamment aux projets

dédiés au numérique pour Jack Daniel's, au numérique et au contenu pour CVS, aux médias sociaux à la demande pour Tyson et à l'activité carte de crédit de Santander.

Arnold a également remporté différents prix internationaux, notamment un Lions à Cannes, Effies, Andys ou Clios et une publication dans *CA* et *D&AD*. Les quelques 200 prix remportés en print, télévision, intégré et numérique font la preuve de la grande expérience de l'agence.

Le credo de l'agence est "Great Work Works". C'est la promesse faite à chaque client : plus l'idée est bonne, plus ses actionnaires seront satisfaits. Les preuves de ses performances ornent les murs de chacun des bureaux, où de grands cadres dorés dignes d'un musée présentent les résultats obtenus par les clients. C'est tout l'art de cette agence. Au cours des cinq dernières années, les clients d'Arnold cotés en Bourse ont gagné 25 points de plus que le S&P 500. Si l'agence ne porte certes pas l'entière responsabilité de telles performances, ses clients reconnaissent que le travail fourni a contribué à leur succès.

Les clients d'Arnold comptent de grandes marques internationales telles qu'ADT, Carnival Cruise Lines, CVS/pharmacy, Fidelity Investments, The Hershey Company, Jack Daniel's, Kohler, Milk-Bone, New Balance, Ocean Spray, Progressive, PUR, Sanofi Aventis, Sanofi/Regeneron, Santander, Titleist et l'université de Phoenix.

## 6.2.5. Havas Media Group

Havas Media Group a débuté l'année par un remaniement profond de son organisation afin de devenir l'agence la plus innovante et la plus visionnaire de son secteur. Un fonctionnement plus simple et plus flexible, un interlocuteur unique pour les clients et un slogan "Change Faster" pour accompagner la transformation nécessaire des entreprises face à la digitalisation croissante de l'économie. Havas Media Group a ainsi adopté une nouvelle approche "data-driven", une nouvelle méthodologie de planning stratégique (*Meaningful Connections Planning*), une nouvelle structure et une nouvelle organisation.

Selon le classement RECMA 2012 publié en juin 2013 et portant sur les activités en ligne, Havas Media Group occupe le 6<sup>e</sup> rang mondial des réseaux d'agences médias ; ses parts de marché étant estimées à 5,2 %.

### 6.2.5.1. Activités

La stratégie d'Havas Media Group se fonde sur l'approche centralisée adoptée par Havas qui transcende les limites que le secteur établit généralement entre création, numérique et médias. À la fois simple et claire, agile et flexible, cette approche place le numérique, les données et le contenu au cœur de l'ensemble des activités de Havas Media Group, associant ainsi les diverses compétences et ressources afin de permettre à une seule et même entité d'élaborer une offre unique.

Afin de mettre en œuvre cette stratégie, Havas Media Group a débuté l'année par une rationalisation radicale de son organisation qui est désormais regroupée sous trois marques principales : Havas Media, Havas Sports & Entertainment et Arena, une évolution qui a été annoncée et mise en place avec succès. Cette nouvelle organisation permet à l'ensemble des équipes d'harmoniser au mieux leurs offres et leurs prestations et d'offrir des services plus rapides, plus souples et davantage axés sur le client. Ces trois marques bénéficient désormais d'un réseau mondial d'experts spécialisés qui travaillent main dans la main pour accompagner chaque client, avec pour objectif : un seul et même P&L et un interlocuteur unique par agence.

Les métiers liés au numérique, au contenu et aux données sont au cœur des activités de Havas Media Group qui a beaucoup investi et élargi l'ensemble des agences spécialisées travaillant dans ces domaines. Grâce à l'augmentation de ses investissements au cours de l'année, le Groupe bénéficie désormais d'un ensemble unique de micro-réseaux axés sur les données. Il s'agit notamment de Socialyse (réseaux sociaux), Mobext (mobile), MFG Labs (algorithmes), Dbi (analytics), Artemis (data management), Affiperf (trading) et Ecselis (performance).

Souvent primé, Mobext est aujourd'hui le plus grand réseau mobile mondial du secteur et Socialyse est désormais présent dans plus de 50 pays tout comme Affiperf (la plate-forme de trading de Havas). Lancée il y a plus de 12 ans, la plate-forme mondiale de données Artemis demeure une exclusivité dans ce secteur. Elle regroupe 100 % des données confiées par les clients de HMG et a bénéficié d'investissements importants.

En mai 2013, Havas Media Group a racheté Elisa DBI, une société spécialisée dans l'analyse de données site-centric et présente à travers l'Europe, afin de développer ses activités numériques et d'offrir à ses clients des technologies plus efficaces en matière de collecte et d'organisation des données. Ce faisant, Havas Media Group est désormais certifié Adobe Analytics.

En juin, Havas Media Group a fait l'acquisition de MFG Labs, une start-up réputée et récompensée par de nombreux prix (l'un de ses fondateurs a reçu la médaille Field), spécialisée dans la data science et la recherche mathématique. Havas Media Group est le premier groupe de communication à être en mesure d'offrir à ses clients un tel niveau d'expertise dans le domaine de la recherche mathématique et algorithmique appliquée à l'économie.

### 6.2.5.2. Positionnement

La méthodologie adoptée par Havas Media Group se fonde sur l'étude Meaningful Brands, un outil d'analyse révolutionnaire qui a interviewé 134 000 consommateurs dans 23 pays à propos de 700 marques et de leur contribution au bien-être personnel et collectif. En 2013, l'impact des résultats de l'étude Meaningful Brands a touché un public de plus de 13 millions de personnes (uniquement en retombées Earned Media). Cette étude de référence, qui en est aujourd'hui à sa 5<sup>e</sup> édition, constitue un atout fondamental pour renforcer le positionnement du Groupe sur le marché (le Groupe intégrant systématiquement les données et résultats obtenus lors de l'étude Meaningful Brands à son processus de planification).

Meaningful Brands est à ce jour le seul outil d'analyse global capable de mesurer le lien direct entre la capacité d'une marque à améliorer la qualité de vie des consommateurs et le succès économique de cette marque.

### 6.2.5.3. Stratégie

La stratégie de la division Havas Media Group en matière de croissance repose sur trois grands axes : proposer une offre simplifiée et centralisée "at scale", investir dans les meilleures technologies du marché en matière de collecte et d'analyse des données et poursuivre une politique adoptée de longue date qui consiste à proposer à ses clients des services médias axés sur le contenu.

Tous les responsables de la stratégie au sein de la division ont adopté l'approche commune : Meaningful Connections Planning (MCP). MCP est un dispositif ouvert, souple et collaboratif permettant une approche interdisciplinaire en termes de stratégie, de conceptualisation et d'exécution.

### 6.2.5.4. Collaboration

Havas Media Group a intégré le "Havas Village", une structure organisationnelle rassemblant en un même lieu les compétences de l'ensemble de ses experts médias et des disciplines créatives. De telles agences entièrement intégrées dédiées à la création et aux médias existent désormais dans tous les marchés clés où le Groupe opère.

HMG met à disposition des équipes Village l'ensemble de ses structures digitales dédiées.

### 6.2.5.5. Données

DDOG (*Data Driven Organic Growth*), une approche innovante en matière de données et d'information, fait désormais partie intégrante du *Meaningful Connections Process* (MCP) de la division. Cette méthode utilise des données pertinentes afin d'assurer un reporting et une visualisation des informations en temps réel, mettant à profit l'efficacité des analyses prédictives pour fournir aux clients des informations stratégiques fondées sur l'analyse des données.

Les données collectées apportent un éclairage nouveau sur la segmentation des consommateurs et les tendances du moment. La division dispose d'une plate-forme ultramoderne de gestion des données en temps réel, Artemis, qui possède la capacité unique de recueillir, d'analyser et d'exploiter les données provenant de l'ensemble des médias en ligne et hors ligne.

### 6.2.5.6. Contenu

Havas Media Group est le seul réseau à proposer une offre globale dans le domaine du sport et du divertissement et à disposer d'agences spécialisées telles que Cake, AIS ou encore Havas Productions. La division concentre désormais son attention sur les métiers liés au contenu afin de rationaliser ses investissements dans ce domaine et parvenir ainsi à un succès équivalent à celui obtenu dans le domaine de la collecte et de l'analyse des données.

Havas Sports & Entertainment a étendu son réseau international (plus de 20 pays et 550 collaborateurs), multiplie ses accords avec les grandes institutions sportives internationales (FIFA, IOC...) et leurs partenaires stratégiques tels Coca-Cola, Hyundai-Kia... que HSE accompagne lors des Jeux Olympiques et de la Coupe du Monde par exemple.

Havas Sports & Entertainment a également signé un partenariat stratégique mondial avec Music Dealers, une agence internationale de licensing musical, afin de proposer une offre innovante aux marques souhaitant intégrer la musique à leur stratégie marketing. Ce partenariat fait partie intégrante de la démarche de Havas Media Group pour renforcer ses services de brand engagement en offrant à ses clients une expertise et des recommandations adaptées au secteur de l'entertainment.

#### **6.2.5.7. Innovation**

En 2013, HMG a expérimenté une nouvelle approche en matière d'innovation avec la création d'une communauté de Labs 18 (comme 18 mois d'avance), répartie sur la planète et en lien avec les tout premiers centres de recherche universitaire et scientifique.

Le premier d'entre eux, 18-Siliwood, créé en partenariat avec Orange, et basé à Los Angeles, permettra aux collaborateurs et aux clients d'identifier les innovations à court et moyen termes qui résultent de la convergence de ce que de nombreux acteurs du secteur appellent désormais les "Big Four" : Médias, Contenu, Technologie et Data Science. Trois universités y sont associées : USC Annenberg, UCLA et Berkeley.

Deux nouveaux Labs 18 sont en création en Israël (18-Technion) et en Corée du Sud (18-Gangnam avec Seoul University).

Enfin, la 1<sup>re</sup> chaire Havas-Dauphine sur l'Économie des Nouvelles Données a été inaugurée en avril 2014.

#### **6.2.5.8. Nouveaux clients et rétention des clients existants**

Les effets des changements mis en place cette année ont été impactants pour le Groupe. L'état d'esprit avant-gardiste et les efforts de simplification ont eu un impact significatif auprès de bon nombre des clients confrontés à des contraintes de rapidité et de flexibilité. Les objectifs fixés ont été dépassés en participant à plus de 100 compétitions au niveau international, dont 44 contrats remportés. 2013 a connu des gains de budgets particulièrement

intéressants tels que : LG Electronics et Emirates Airlines au niveau mondial, ainsi que Tory Burch, Damiani, Wargaming, Hugo Boss, Tourism Malaysia, PromPeru, Seagate, Deezer, Betadine, Interprofesional del Aceite de Oliva, Turkey Tourism, Ministère polonais de l'Économie, Warmia Mazury, Vueling, Sodexo, Chanel & Bourjois, The Outnet, Occidental, Trackfone, Jarden, Subaru, Aeroflot, Yellow Pages, burn, Interprofesional del Aceite, LINE, American Express et le renouvellement du contrat avec Reckitt Benckiser.

Au niveau local, l'année 2013 s'est également avérée fructueuse sur certains marchés où des contrats importants ont été remportés : au Royaume-Uni, Pernod Ricard, en Espagne, El Corte Inglés ou encore au Brésil avec Hyundai.

### **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 2013 communiqués par les principaux concurrents de Havas sont les éléments qui permettent d'établir que le Groupe se classe en 6<sup>e</sup> place mondiale, comme mentionné page 11 au point 6.1.2.

## 7. ORGANIGRAMME

### 7.1. Organigramme

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.

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 2013, le taux de détention du Groupe Bolloré au capital de Havas SA s'élève à 36,22 %.

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

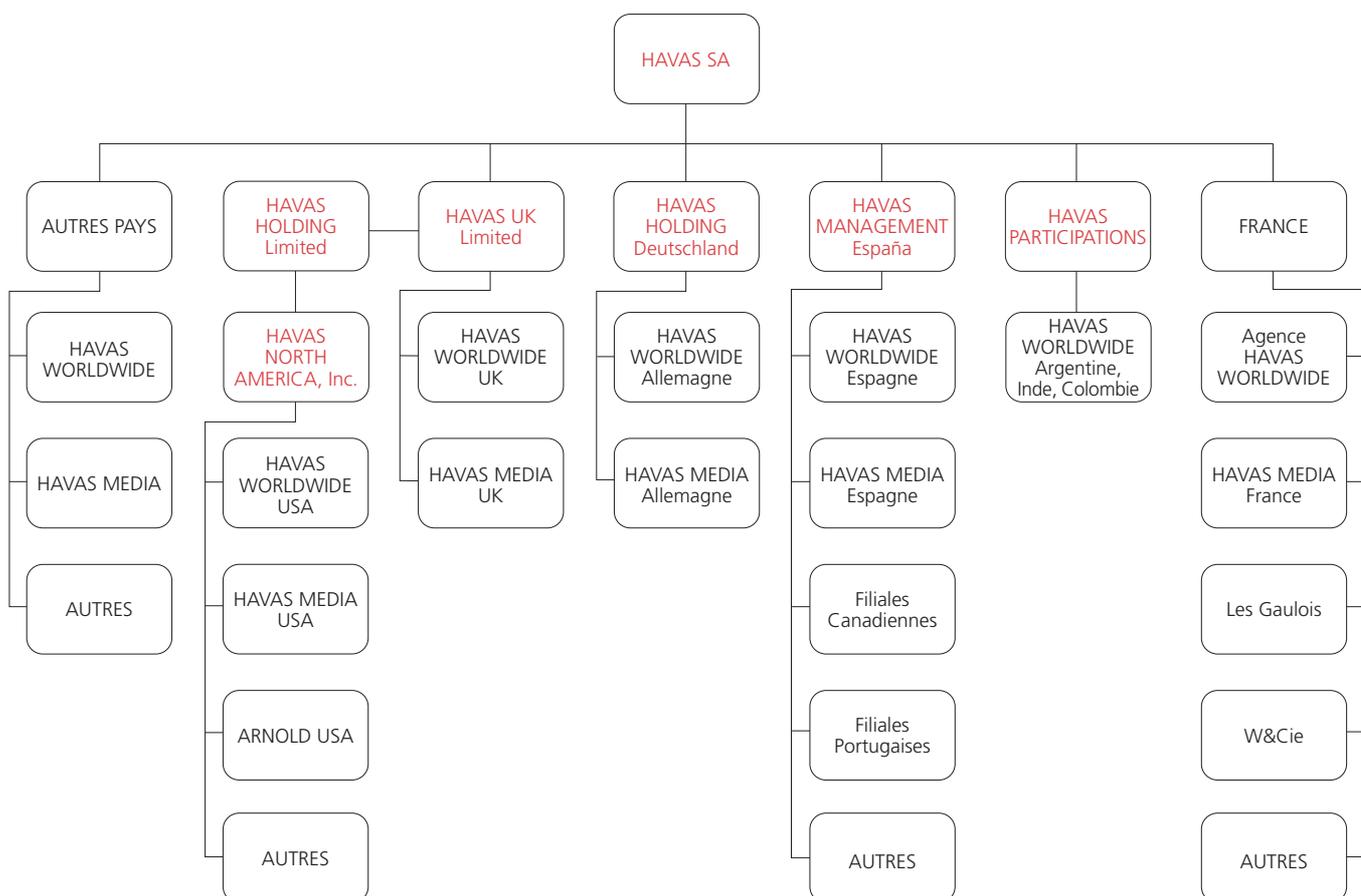
La société Bolloré SA est cotée sur Euronext sous le code ISIN FR0000039299.

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

### Organisation juridique du Groupe Havas au 31 décembre 2013

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

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



## Rôle de la société mère Havas SA

Havas SA qui assure un rôle de holding emploie au 31 décembre 2013, 126 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 2013 s'élève à 85,1 millions d'euros, par rapport à 47,5 millions d'euros en 2012, 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 2013 à 13,7 millions d'euros, contre 12,9 millions d'euros en 2012. Les autres frais refacturés aux filiales totalisent un montant de 9,6 millions d'euros en 2013, contre 9,7 millions d'euros en 2012.

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

## 7.3. Propriétés et locations immobilières

Au 31 décembre 2013, le Groupe détient en pleine propriété un patrimoine immobilier qui figure au bilan pour une valeur nette de 164 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	19 393	01/09/2004	31/08/2014
Havas Health	États-Unis, New York	10 952	02/07/2012	31/03/2028
Havas Worldwide Chicago	États-Unis, Chicago	8 578	01/12/1999	30/11/2014

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

Par ailleurs, le Groupe a conclu des baux dans les différentes villes dans lesquelles il exerce ses activités, notamment dans 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 à renouveler ses engagements à respecter et à mettre en œuvre les 10 principes du Pacte Mondial, auquel il adhère depuis 2003.

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

### Les quatre engagements de moyens

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

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

Au 31 décembre 2013, le "réseau RSE" était constitué de 124 correspondants répartis dans une cinquantaine de pays et couvrant 100 % des effectifs du Groupe.

(1) Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

## 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** : 286 entités actives à la saisie (417 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 répartie 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. A cette étape, un contrôle final est réalisé sur les données hors seuils ayant passé les contrôles bloquants automatiques. Si aucune justification ne vient valider les données saisies, elles sont éliminées ; 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.

(2) Loi relative aux Nouvelles Régulations Économiques.

(3) GRI : Global Reporting Initiative.

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

La démarche d'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 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 nos 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 lorsque cela est envisageable).

Le Groupe intègre désormais dans tous ses contrats fournisseurs une clause "RSE" qui reprend les engagements d'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.

## 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 2013, 38 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, 361 heures de formation au développement durable ou à la communication responsable ont été dispensées. En 2013, 176 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 (46 agences en 2013) 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, 35 agences du Groupe (représentant 17% des effectifs) ont recours aux énergies renouvelables ; c'est 2,3% 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>(1)</sup>.

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

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

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).

	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

Pour pallier à 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 2013, les émissions de GES du Groupe se sont élevées à 106 771 t.éq CO<sub>2</sub>, soit 6,9 t.éq CO<sub>2</sub> par salarié (pour un total de 15 414 salariés). Ces résultats traduisent une hausse de 13% des émissions par salarié. Après une baisse globale des GES l'année dernière, le principal poste émetteur qui correspond aux transports a connu une hausse de 43%.

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 2013 et sur un périmètre représentant 84 % des effectifs du Groupe, les achats de papier de bureau s'établissent à 362 tonnes, soit 28 kilogrammes par salarié.

Le ratio de consommation de papier par salarié a diminué de 12 %.

Le papier recyclé et/ou certifié représente 59 % de la consommation globale de papier dans le Groupe. Désormais, 120 agences représentant 38 % des effectifs du Groupe, n'achètent plus que du papier certifié (PEFC/FSC) ou recyclé.

#### 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 2013, sur un périmètre représentant 95 % des effectifs France du Groupe, les déchets totaux (tous déchets confondus) représentent 502 tonnes, soit 189 kilogrammes par salarié.

L'atteinte de notre objectif est à re-déterminer sur le périmètre France.

Le tri sélectif continue de se développer et concerne près de 78 % des effectifs du Groupe. Ce tri sélectif porte principalement sur le papier (119 agences soit 58 % des effectifs) mais aussi sur les déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) pour 146 agences représentant 70 % 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 2013, 281 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, 231 ont effectivement été réalisées.

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

(1) Gaz à effet de serre.

### 8.1.3. Indicateurs environnementaux

Havas répond chaque année au questionnaire du CDP (*Carbon Disclosure Project/Supply Chain*) qui interroge et classe les entreprises cotées en bourse sur leur compréhension des enjeux et leur performance en termes de lutte contre le changement climatique. Dans le CDP France, le Groupe a obtenu en 2013 les notes de :

- 76 sur 100 pour la partie "qualité de son reporting concernant ses émissions" (note équivalente à la moyenne des entreprises classées dans le CDP Index, soient les meilleures en termes de transparence de l'information) ; et
- 100 sur 100 pour "la transparence de ses informations vis-à-vis de ses parties prenantes".

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 2013 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	2013	2012	2011	2010	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>	206 216	235 586	167 071	205 078	79 %	148.3.1	EN8	
Consommation d'eau/salarié	m <sup>3</sup>	17	17	12	15,9		148.3.1	EN8	
<b>ÉNERGIE</b>									
Consommation totale d'électricité	MWh	27 103	28 210	36 527	39 935	80 %	148.3.1	EN4	
Consommation d'électricité/salarié	kWh	2 187	2 090	2 618	3 135		148.3.1	EN4	
% de l'électricité dans la consommation d'énergie	%	82	79	84	87		148.3.1	EN4	
% effectif des entités achetant de l'électricité issue d'ENR <sup>(1)</sup> sur total effectif Groupe	%	17	7,4	14	7,3	100 %	148.3.1	EN6	GC8
<b>AIR</b>									
Émission de CO <sub>2</sub>	tonnes	106 771	94 520	97 200	102 392	100 %	148.3.1	EN16	
dont émissions du poste transports	tonnes éq. CO <sub>2</sub>	55 151							
dont émissions du poste énergie	tonnes éq. CO <sub>2</sub>	15 728							
Émission de CO <sub>2</sub> /salarié	kg éq. CO <sub>2</sub>	6,9	6,1	7	7,2		148.3.1	EN16	
<b>CONSOMMATION DE MATIÈRE</b>									
Consommation de papier de bureau	tonnes	362	394	488	735	84 %	148.3.1	EN1	
Consommation de papier de bureau/salarié	Kg	28	32	33	56		148.3.1	EN1	
% du papier certifié et/ou recyclé dans consommation totale de papier de bureau	%	59	67	63	59		148.3.1	EN2	GC8
<b>DÉCHETS</b>									
Quantité totale de déchets	tonnes	502	1 392	1 876	1 925	95 % de la France	148.3.1	EN22	
Quantité de déchets/salarié	Kg	189	106	132	150		148.3.1	EN22	
Nombre d'agences ayant mis en place le tri sélectif du papier	nombre	174	172	85	75	100 %	148.3.1	EN22	GC8
% effectif des entités ayant mis en place le tri sélectif du papier sur total effectif Groupe	%	78	73	85	77	100 %	148.3.1	EN22	GC8
<b>FORMATION/SENSIBILISATION DES SALARIÉS</b>									
Nombre de salariés ayant reçu une formation Développement Durable et/ou communication responsable	nombre	176	275	518	84	100 %	148.3.6		GC8
<b>Impacts environnementaux liés aux actions de communication mises en œuvre pour le compte de nos clients</b>									
Nombre de propositions de mesure d'impact environnemental intégrées dans des recommandations clients	nombre	281	54	30	42	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

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

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](http://www.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 2013, 22 campagnes ont été conçues avec des experts du développement durable, qu'ils soient responsables en interne ou consultants externes.

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

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

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

En 2013, 18 campagnes ont ainsi été réalisées après organisation de consultation de parties prenantes de l'entreprise cliente (ONG notamment).

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

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

Havas continue de soutenir activement de nombreuses associations caritatives ou humanitaires. Ce soutien se traduit en partie par des donations directes (59 agences représentant 42 % 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 2013, 37 agences (23 % des effectifs du Groupe) ont réalisé des travaux *pro-bono* pour le compte d'associations caritatives et 105 campagnes ont ainsi été réalisées, soit quasiment autant qu'en 2012. Près de 3 349 jours ont été consacrés à ces campagnes.

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 2013 saisi dans le système.

En fonction des taux de réponse obtenus, les indicateurs présentés ci-après précisent le périmètre couvert.

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

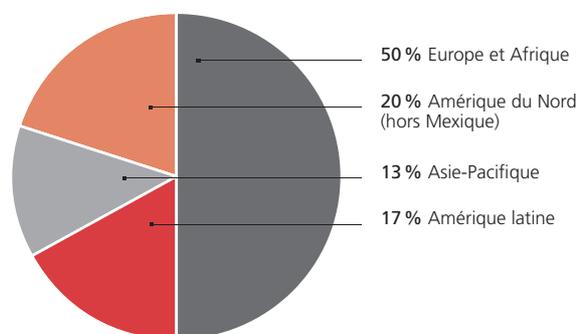
Le Groupe Havas emploie 15 414 salariés au 31 décembre 2013 répartis dans 286 sociétés et implantées dans une cinquantaine de pays.

En France, le Groupe emploie 2 789 salariés répartis sur 36 sociétés.

#### Répartition des effectifs par continent

Europe et Afrique	50 %
Amérique du Nord (hors Mexique)	20 %
Asie-Pacifique	13 %
Amérique latine	17 %

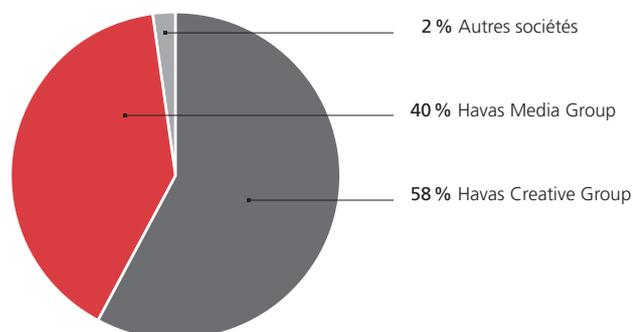
(Périmètre couvert : 100 % des effectifs indiqués en introduction de la section 8.3.1)



## Répartition des effectifs par réseau

Havas Creative Group	58 %
Havas Media Group	40 %
Autres sociétés	2 %

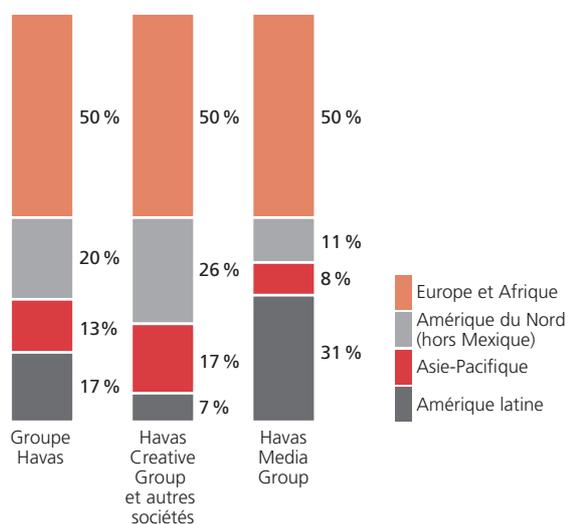
(Périmètre couvert : 100 % des effectifs indiqués en introduction de la section 8.3.1)



## Répartition des effectifs par continent et par réseau

	Groupe Havas	Havas Creative Group et autres sociétés	Havas Media Group
Europe et Afrique	50 %	50 %	50 %
Amérique du Nord (hors Mexique)	20 %	26 %	11 %
Asie-Pacifique	13 %	17 %	8 %
Amérique latine	17 %	7 %	31 %

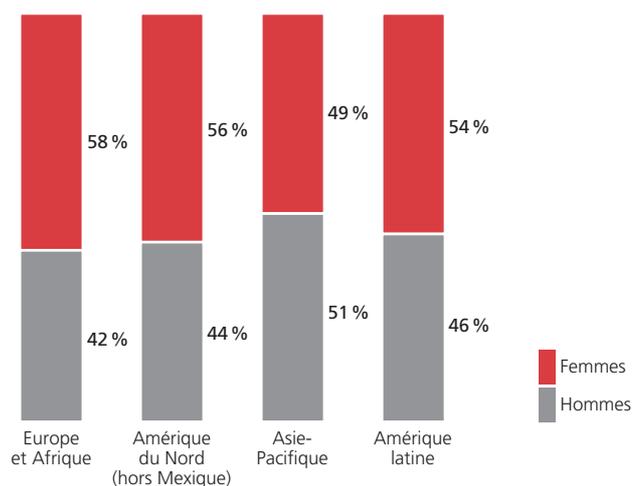
(Périmètre couvert : 100 % des effectifs indiqués en introduction de la section 8.3.1)



## Effectif – Répartition hommes/femmes par continent

	Hommes	Femmes
Europe et Afrique	42 %	58 %
Amérique du Nord (hors Mexique)	44 %	56 %
Asie-Pacifique	51 %	49 %
Amérique latine	46 %	54 %

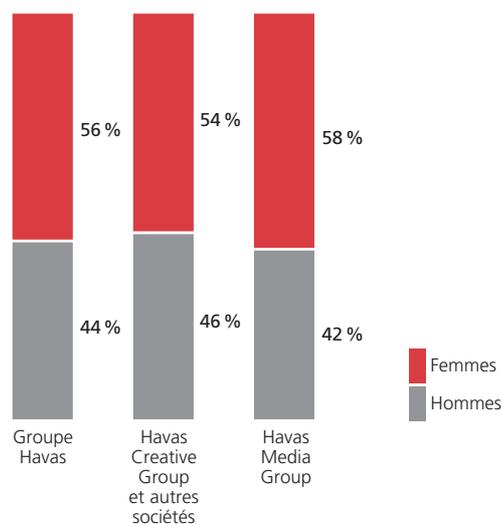
(Périmètre couvert : 100 % des effectifs indiqués en introduction de la section 8.3.1)



## Effectif – Répartition hommes/femmes par réseau

	Hommes	Femmes
Groupe Havas	44 %	56 %
Havas Creative Group et autres sociétés	46 %	54 %
Havas Media Group	42 %	58 %

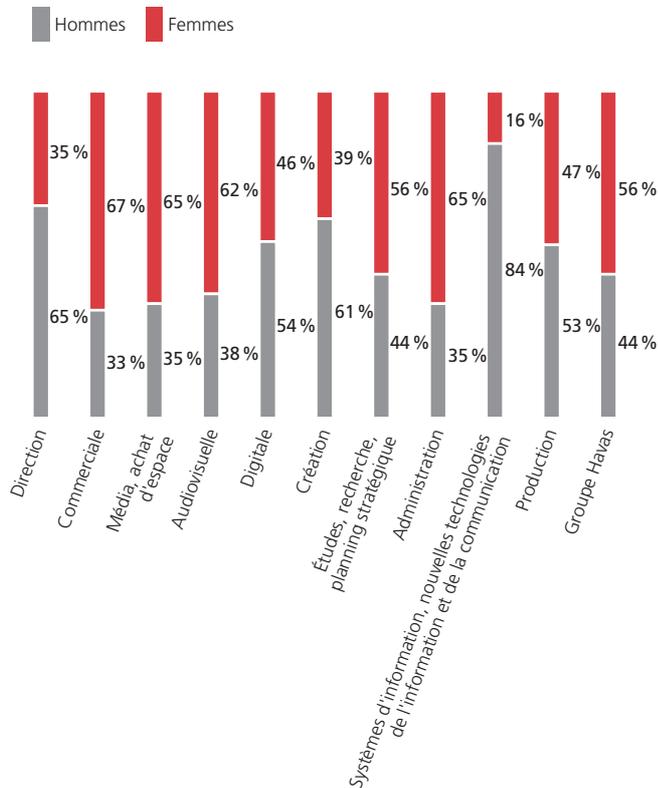
(Périmètre couvert : 100 % des effectifs indiqués en introduction de la section 8.3.1)



## Répartition hommes/femmes par fonction

	Hommes	Femmes	Groupe
Direction	65 %	35 %	4 %
Commerciale	33 %	67 %	26 %
Média, achat d'espace	35 %	65 %	11 %
Audiovisuelle	38 %	62 %	2 %
Digitale	54 %	46 %	13 %
Création	61 %	39 %	15 %
Études, recherche, planning stratégique	44 %	56 %	6 %
Administration	35 %	65 %	14 %
Systèmes d'information, nouvelles technologies de l'information et de la communication	84 %	16 %	3 %
Production	53 %	47 %	6 %
Groupe Havas	44 %	56 %	100 %

(Périmètre couvert : 91 % des effectifs du Groupe)



## Âge moyen par continent

	Hommes	Femmes	Total
Europe et Afrique	38	34	36
Amérique du Nord (hors Mexique)	37	37	37
Asie-Pacifique	35	33	35
Amérique latine	33	32	32

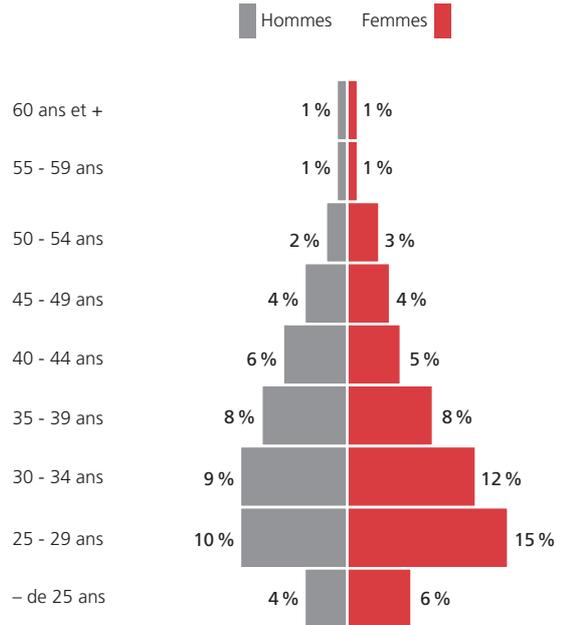
(Périmètre couvert : 73 % des effectifs du Groupe)

## Âge moyen par réseau

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

(Périmètre couvert : 73 % des effectifs du Groupe)

## Pyramide des âges

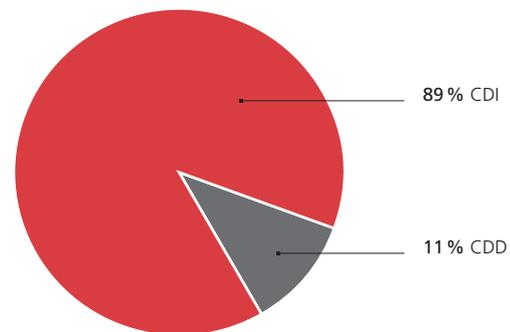


(Périmètre couvert: 99 % des effectifs du Groupe)

## Répartition des contrats de travail

CDI	89 %
CDD	11 %

(Périmètre couvert : 93 % des effectifs du Groupe)

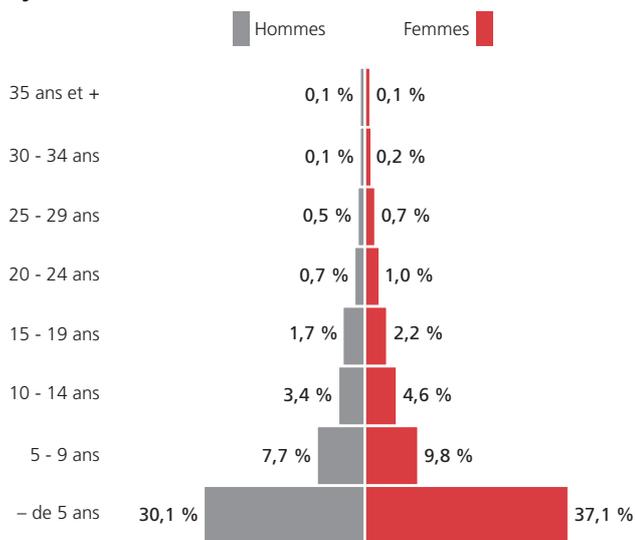


## Ancienneté moyenne hommes/femmes

	Hommes	Femmes	Total
Groupe Havas	4	4	4

(Périmètre couvert : 73 % des effectifs du Groupe)

## Pyramide d'ancienneté



(Périmètre couvert : 98 % des effectifs du Groupe)

## Effectifs formés

1 153 personnes ont suivi au moins une formation en France.

(Périmètre couvert : 95 % des effectifs de la France)

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

Ces indicateurs sont en cours de fiabilisation.

## Thèmes de formation dispensés au sein du Groupe

Management, développement personnel	27 %
Langues	19 %
Techniques de communication (hors digital)	8 %
Techniques de communication digitale	10 %
Nouvelles technologies de l'information et de la communication	7 %
Développement durable	0 %
Autres thèmes	29 %

(Périmètre couvert : 95 % des effectifs de la France)

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

Ces indicateurs sont en cours de fiabilisation.

## Répartition du temps de travail

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

(Périmètre couvert : 99 % des effectifs du Groupe)

## Entrées CDI dans le Groupe

	Total
Groupe Havas	3 203

(Périmètre couvert : 97 % des effectifs du Groupe)

## Départs CDI par motifs dans le Groupe

	Démission	Licenciement	Rupture conventionnelle	Retraite	Autres	Total
Groupe Havas	2 873	718	342	27	208	4 168

(Périmètre couvert : 91 % des effectifs du Groupe)

## Entrées et départs CDD

Entrées CDD (Périmètre couvert : 97 % des effectifs du Groupe)	1 575
Départs CDD (Périmètre couvert : 91 % des effectifs du Groupe)	472

## Absentéisme dans le Groupe

L'absentéisme représente 3,86 % de l'effectif du Groupe.

(Périmètre couvert : 96 % des effectifs du Groupe)

## 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.

64 % 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 accorde une attention particulière à la bonne intégration et au développement personnel et professionnel de chacun de ses collaborateurs. Le Groupe favorise avant tout recrutement, la mobilité interne pour permettre à chacun d'évoluer et de diversifier ses expériences.

Le Groupe veille à respecter la diversité et à lutter contre toute forme de discrimination et d'inégalité en garantissant l'égalité des chances.

- Le réseau Havas, en ligne avec le Code Éthique du Groupe, promeut la diversité, l'égalité des chances et la lutte contre la discrimination. Il veille au respect des pratiques équitables en matière d'embauche et de formation des hommes et des femmes sans distinction de sexe, afin d'assurer l'égalité des chances. L'ensemble de ces valeurs a été développé dans un "Plan d'Égalité" spécifique.

Certains pays font des efforts particuliers sur cette thématique, en travaillant par exemple en étroite collaboration avec une association favorisant l'embauche des personnes handicapées.

Dans l'ensemble du réseau, les femmes sont majoritaires et leur nombre a tendance à augmenter au cours des dernières années dans les équipes de haut niveau de l'exécutif. Des communications internes sont régulièrement réalisées afin de rappeler l'importance de la diversité et la place des femmes au sein du réseau. Par ailleurs, les sociétés du réseau Media veillent à respecter l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

- En accord avec les lois fédérales et locales, les agences du réseau Havas Worldwide veillent à respecter l'égalité des chances dans leur processus de recrutement et dans leur gestion quotidienne de leurs ressources humaines. Les offres d'emploi sont déposées sur les *job boards* locaux, sur les sites en faveur de la diversité ainsi que sur les sites pour l'emploi des seniors. D'autre part, pour promouvoir le développement professionnel et le management des femmes, un groupe "Women at Havas" se réunit régulièrement. Cette initiative va être développée au cours des prochaines années.

La quête de l'équilibre entre la sphère professionnelle et la sphère personnelle est une préoccupation permanente du réseau Worldwide. Les collaborateurs peuvent bénéficier d'aménagement de temps de travail et d'aides spécifiques dans différents domaines.

- En France, un accent particulier est mis sur le développement d'une politique handicap active. 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 dans le temps en faveur de l'emploi de personnes en situation de handicap.

Le Groupe a concentré en 2013 une partie de son action dans la sensibilisation des collaborateurs au handicap, afin qu'ils soient partie prenante dans l'intégration et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap. Par ailleurs, le Groupe Havas continue à développer des partenariats avec des associations engagées en matière de handicap et à participer aux forums pour l'emploi dédiés afin de disposer d'un vivier de candidatures. À la fin de l'année 2013, les collaborateurs handicapés représentent 1,33 % de la population salariée.

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 l'indemnisation des congés de paternité.

Par ailleurs, le Groupe s'est engagé, dans le cadre 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.

### Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Dans le cadre d'une politique active en matière d'emploi et de compétences, 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 clés afin d'anticiper les évolutions du marché et de mettre en place les actions de formation nécessaires. Au niveau mondial, le Groupe Havas veille à promouvoir le capital humain.

- Le réseau Havas à l'international a déterminé les compétences clés de son activité : neuf compétences métiers et trois compétences transverses liées au management. Ces douze compétences font l'objet d'un suivi particulier : évaluation des niveaux de maîtrise de ces compétences et mise en place de formations. Elles sont directement en lien avec la politique de performance, de développement et les programmes de formation du réseau Media. Par ailleurs, une évaluation de la compétence digitale du réseau est actuellement en cours. Les collaborateurs sont par ailleurs informés régulièrement des offres d'emploi au sein du réseau afin de leur donner la possibilité d'évoluer à l'international.

- Le Groupe Havas, en France, a créé des fiches descriptives pour tous les métiers du réseau et défini les compétences clés. L'ensemble de ces fiches métiers constitue un outil de gestion des ressources humaines utilisé notamment pour le recrutement et les mobilités.

En 2013, le réseau a commencé à mettre en place des plans de développement et de succession. Au cours de cette année, des modules d'évaluation des talents ont été développés dans plusieurs agences pour les départements Marketing, Stratégie et Création. Ces modules seront proposés à toutes les agences du réseau en 2014. Ils permettront d'identifier les meilleurs talents et de leur proposer des challenges et opportunités de développement.

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

- En France, le Groupe Havas 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.

Le guide des métiers créé en 2011 a permis de réaliser une analyse des métiers du Groupe et d'identifier ceux pouvant être considérés comme étant sensibles. 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 en train d'être mis à jour afin de l'adapter aux récentes évolutions des métiers. La nouvelle version du guide sera le socle pour la création en 2014 d'un référentiel et d'une cartographie des compétences qui permettra notamment de définir toutes les passerelles possibles entre les métiers.

### La formation professionnelle

Le Groupe Havas 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 développement du Leadership et des compétences managériales ;
- le renforcement des compétences sur les techniques de communication ;
- 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.

Dans cette optique, des programmes de formation en présentiel ainsi que des cours en e-learning sont développés tant en France qu'à l'étranger.

Programmes internes de formation développés :

#### Parcours d'intégration

Des parcours d'intégration sont mis en place au sein des agences sous forme de plate-formes d'enseignement, et/ou de programmes de formation animés en interne par des collaborateurs expérimentés. Ces "boîtes à outils" permettent aux collaborateurs de s'approprier les bonnes pratiques et la culture du réseau.

#### Leadership/Management

Une formation au Leadership appelée LMC (Lever Marketing Communication) a été développée, couvrant des thèmes tels que la communication, la compréhension du consommateur, les nouveaux médias, etc.

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.

#### Métiers

Le Groupe Havas, pour accompagner la mutation de ses métiers vers le digital et renforcer son image d'expertise sur le marché, va proposer, en partenariat avec Sciences Po, un Executive Master Digital s'adressant à des collaborateurs du Groupe et à des candidats externes, dont la première promotion ouvrira ses portes en janvier 2015.

Par ailleurs, toujours dans la dynamique de parcours certifiant et afin d'accompagner les mutations "métiers" vers le Data Driven Marketing, le Groupe Havas a mis en place le programme de formation DDOD (*data driven organization gross*) Innovation Program, première certification E-JOBS en *blended learning* fonctionnant en trois phases : une préparation et une pré-évaluation de niveau sur une plate-forme dédiée, une formation par module thématique en présentiel, 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.

#### Protection sociale

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

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

Le taux de prise en charge des dépenses de santé représente au global 96 %. Les bons résultats obtenus permettent d'améliorer les garanties et de maintenir les taux de cotisations en 2014 pour les actifs.

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

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

- Aux États-Unis, l'assurance-maladie est devenue obligatoire mais la loi n'impose pas aux entreprises d'offrir une assurance santé à leurs salariés.

Toutefois, certaines entités de Havas basées aux États-Unis ont confié la protection sociale de leurs collaborateurs à une société américaine spécialisée dans l'assurance-santé des employés.

- Au Royaume-Uni, un système de santé public assure la couverture de tous les résidents britanniques. Cependant, certaines sociétés proposent une assurance médicale privée complémentaire et offrent une assurance-vie couvrant les risques de décès et d'invalidité (partiellement).
- Il existe également un système de santé public en Espagne qui assure la protection sociale des collaborateurs.

### Épargne salariale

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

Le PEG est un système d'épargne collectif et facultatif qui 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 à CRDS. En 2014, la même règle d'abondement s'applique.

Cinq Fonds communs de placement sont proposés aux salariés dont un FCP composé à 100 % 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 (22 membres issus des comités d'entreprise) 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.

De très nombreux accords sont signés par les entreprises du Groupe avec les partenaires sociaux sur tous les thèmes touchant la vie des collaborateurs : intéressement, participation, organisation du temps de travail, égalité hommes femmes, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, etc. A titre d'exemple, on peut indiquer qu'un accord génération a été signé en septembre 2013.

### Conditions de santé et de sécurité au travail

En matière de prévention santé, au-delà des actions classiques de préventions contre certaines maladies comme la grippe ou de lutte contre certaine pathologie comme le diabète, des initiatives ont été déployées cette année en faveur de la prévention du stress. Des séminaires de sensibilisation sur le stress ont été proposés à l'ensemble des collaborateurs basés en France (nous ne disposons pas d'indicateurs consolidés au niveau international).

Par ailleurs, en 2013, un ergonome a été sollicité pour sensibiliser les collaborateurs sur les maladies professionnelles, et notamment les troubles musculo-squelettiques (TMS).

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

## Informations sociales de la société Havas SA

### Effectif au 31 décembre 2013

Au 31 décembre 2013, la société Havas SA emploie 126 salariés. L'effectif est stable par rapport à l'année 2012.

### Embauches sur 2013

Havas SA a procédé à dix embauches en 2013 en contrat à durée indéterminée et cinq en contrat à durée déterminée.

### Départs sur 2013

Havas SA a enregistré 13 départs en 2013, dont trois CDD.

- Démission 2
- Fin de contrat à durée déterminée 3
- Licenciements 4
- Rupture conventionnelle 1
- Fins de période d'essai 1
- Retraite 2

Le taux de turnover (nombre de sorties hors fins de CDD sur effectif moyen) est de 8,73 %.

### Égalité professionnelle entre les hommes et les femmes

La société Havas SA compte 72 femmes, soit 57 % de l'effectif total, et 54 hommes, soit 43 % de l'effectif.

L'effectif est composé à 75 % de cadres et donc 25 % de non-cadres.

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

	Homme	Femme	Total
Cadres	47	48	95
Non-cadres	7	24	31
Total	54	72	126

### 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 126 sont à temps partiel, soit 5 % de l'effectif total.

### Âge moyen

L'âge moyen au sein de Havas SA est de 44 années :

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

### Ancienneté moyenne

L'ancienneté moyenne au sein de Havas SA est de 9 années :

- 8 pour les hommes ;
- 10 pour les femmes.

### Absentéisme et motifs

Le taux d'absentéisme est de 2,91 % (rapport des journées d'absence aux journées travaillées).

### Rémunération

La rémunération annuelle brute de l'ensemble des salariés de Havas SA a atteint 25 401 399,65 euros en 2013.

### La formation

Le nombre d'heures de formation en 2013 s'élève à 4 758 pour 51 salariés, ce qui représente 40 % 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 2013, de nombreuses actions ont été conduites :

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

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

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

- recrutement ;
- formation des Institutions représentatives du personnel, des acteurs-relais, des managers. ;

- recours aux secteurs protégés (locations de salle pour les formations, impressions de documents, plateaux-repas...) ;
- reconnaissance des salariés en qualité de travailleur handicapé.

Ainsi, en 2013, le taux d'emploi de la Société Havas est de 8,16 % 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	2013	2012	2011	2010	NRE <sup>(3)</sup> L. 225- 102-1	GRI <sup>(4)</sup>	GC <sup>(5)</sup>
<b>Effectif salariés</b>							
Effectif au 31 décembre	15 414	15 419	15 186	14 299	148.2.1	LA1	
% effectif sous CDI (Périmètre couvert : 93 % des effectifs du Groupe)	89 %	85 %	89 %	89 %	148.2.1	LA1	
% effectif hommes	44 %	44 %	45 %	44 %	148.2.1	LA1/LA13	
% effectif femmes	56 %	56 %	55 %	56 %	148.2.1/3	LA1/LA13	GC3
% effectif femmes dans les Comités de Direction (Périmètre couvert : 98 % des effectifs du Groupe)	33 %	32 %	31 %	31 %	148.2.3	LA13	GC3
% effectif moins de 30 ans (Périmètre couvert : 99 % des effectifs du Groupe)	35 %	35 %	34 %	32 %		LA13	
% effectif 30 à 49 ans (Périmètre couvert : 99 % des effectifs du Groupe)	56 %	57 %	57 %	59 %		LA13	
% effectif 50 ans et plus (Périmètre couvert : 99 % des effectifs de la France)	9 %	8 %	9 %	9 %		LA13	
% effectif non-cadres (France) <sup>(1)</sup> (Périmètre couvert : 100 % des effectifs de la France)	31 %	32 %	32 %	32 %	148.2.1	LA1	
% effectif cadres (France) <sup>(1)</sup> (Périmètre couvert : 100 % des effectifs du Groupe)	69 %	68 %	68 %	68 %	148.2.1	LA1	
<b>Embauches et départs</b>							
Nombre total d'embauches (Périmètre couvert : 97 % des effectifs du Groupe)	4 778	4 467	4 736	3 996	148.2.1	LA2	
dont nombre d'embauches en CDI	3 203	3 199	3 586	2 948	148.2.1	LA2	
Nombre total de départs (Périmètre couvert : 91 % des effectifs du Groupe)	4 640	4 561	4 343	3 844	148.2.1	LA2	
dont nombre de licenciements	718	768	724	766	148.2.1	LA2	
<b>Heures supplémentaires</b>							
Nombre total d'heures supplémentaires (France) (Périmètre couvert : 100 % des effectifs du Groupe)	1 189	1 574	2 752	2 982	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)	465	401	498,07	456,39	148.2.1	LA1	
<b>Organisation du temps de travail, absentéisme</b>							
Durée annuelle du travail d'un salarié à temps plein (en heures) (Périmètre couvert : 98 % des effectifs du Groupe)	1 902	1 903	1 918	1 918	148.2.2		
% effectif temps plein (Périmètre couvert : 99 % des effectifs du Groupe)	95 %	96 %	95 %	95 %	148.2.2	LA1	
% effectif temps partiel (Périmètre couvert : 99 % des effectifs du Groupe)	5 %	4 %	5 %	5 %	148.2.2	LA1	
Nombre de salariés ayant eu au moins une journée d'absence (Périmètre couvert : 96 % des effectifs du Groupe)	9 031	9 000	9 872	7 799	148.2.2	LA7	

Indicateurs	2013	2012	2011	2010	NRE <sup>(3)</sup> L. 225- 102-1	GRI <sup>(4)</sup>	GC <sup>(5)</sup>
<b>Nombre total de journées d'absences</b> (Périmètre couvert : 96 % des effectifs du Groupe)	124 557	117 334	126 149	109 583	148.2.1	LA7	
dont maladie	31 %	33 %	38 %	44 %	148.2.2	LA7	
dont maternité/paternité	31 %	42 %	41 %	42 %	148.2.2	LA7	
<b>Taux d'absentéisme <sup>(2)</sup></b> (Périmètre couvert : 96 % des effectifs du Groupe)	3,86 %	3 %	3 %	3 %	148.2.2	LA7	
<b>Rémunération, charges patronales, participation (France)</b>							
Rémunération moyenne annuelle brute	47 675 €	45 443 €	45 540 €	44 286 €	148.2.3	LA14	
Taux de charges patronales (en %)	49 %	49 %	49 %	48 %	148.2.3		
Montant des sommes versées au titre de la participation (en euros) (France)	4 712 550 €	5 290 810 €	5 720 412 €	6 308 515 €	148.2.3		
<b>Relations professionnelles et bilans des accords collectifs</b>							
Nombre d'accords collectifs signés	605	708	64	328	148.2.4	LA4	GC3
dont accords relatifs aux rémunérations	92	77	51	276	148.2.4	LA4	GC3
dont accords relatifs à la santé et aux conditions de travail	80	49	6	5	148.2.4	LA4/LA9	GC3
dont accords relatifs au dialogue social	39	28	4	1	148.2.4	LA4	GC3
<b>Santé, conditions de travail, hygiène et sécurité</b>							
Nombre d'accidents du travail (Périmètre couvert : 94 % des effectifs du Groupe)	120	92	61	233	148.2.2	LA7	
Nombre total de jours ouvrés perdus pour accidents du travail (Périmètre couvert : 96 % des effectifs du Groupe)	933	1 058	850	1 063	148.2.2	LA7	
% effectif siégeant dans des Comités mixtes d'hygiène et de sécurité (Périmètre couvert : 35 % des effectifs du Groupe)	2 %	3 %	1 %	2 %	148.2.5	LA6	
Nombre de salariés formés à la santé, l'hygiène ou la sécurité (Périmètre couvert : 28 % des effectifs du Groupe)	1 145	1 187	1 358	903	148.2.5	LA8	
<b>Formation</b>							
Nombre de participants aux actions de formation * Périmètre couvert : 95 % des effectifs de la France. Les données des autres continents n'ont pas pu être reportées. Ces indicateurs sont en cours de fiabilisation.	1 153*	6 491	6 853	6 446	148.2.6	LA10	
% effectif ayant bénéficié d'au moins une formation * Périmètre couvert : 95 % des effectifs de la France. Les données des autres continents n'ont pas pu être reportées. Ces indicateurs sont en cours de fiabilisation.	43 %*	42 %	46 %	45 %	148.2.6	LA10	
Nombre total d'heures de formation délivrées * Périmètre couvert: 95 % des effectifs de la France. Les données des autres continents n'ont pas pu être reportées. Ces indicateurs sont en cours de fiabilisation.	28 886*	102 634	106 111	71 764	148.2.6	LA10	
Nombre moyen d'heures de formation/participant * Périmètre couvert: 95 % des effectifs de la France. Les données des autres continents n'ont pas pu être reportées. Ces indicateurs sont en cours de fiabilisation.	25*	16	15	11	148.2.6	LA10	
<b>Évolution de carrière (France)</b>							
% effectif ayant bénéficié d'entretiens d'évaluation annuels (Périmètre couvert : 95 % des effectifs du Groupe)	64 %	76 %	55 %	64 %		LA12	
Nombre de contrats CDD transformés en CDI (Périmètre couvert : 95 % des effectifs de la France)	75	84	106	106	148.2.1	LA1	
<b>Insertion professionnelle et handicap</b>							
Effectifs handicapés au 31 décembre (Périmètre couvert : 94 % des effectifs de la France)	72	72	61	57	148.2.7	LA13	GC6
dont effectifs embauchés dans l'année	1	12	9	20	148.2.7	LA13	GC6
Montant des achats généraux réalisés auprès d'ESAT (France) (Périmètre couvert : 87 % des effectifs de la France)	32 173	49 939 €	41 754 €	51 693 €	148.2.7		GC6
<b>Œuvres sociales (France)</b>							
Budget pour les œuvres sociales et culturelles (y compris fonctionnement des CE) (en euros)	1 379 493 €	1 918 780 €	1 960 853 €	1 757 542 €	148.2.8		

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

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

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

(4) GRI : Global Reporting Initiative.

(5) GC : Global Compact.

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.
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	6	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	
A l'élimination du travail forcé ou obligatoire	HR6 & HR7		4-5	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.
A l'abolition effective du travail des enfants	HR6		4-5	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.
<b>Politique générale en matière environnementale</b>				
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	EN30			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	6.5.1 & 6.5.2	7-8-9	
<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			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	6.5.3	7-8-9	
<b>Utilisation durable des ressources</b>				
Approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	EN8 & EN9 & EN21			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		6.5.4	7-8-9	
<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		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.
Impact de son activité sur les populations riveraines ou locales	EC1 & EC6	6.8		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. 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.
<b>Loyauté des pratiques</b>				
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	PR1 & PR2	6.7.4		Les produits ou services du Groupe n'ont pas d'impacts significatifs sur la santé / sécurité des consommateurs. 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.
Les autres actions engagées, au titre du présent 3°, en faveur des droits de l'Homme	HR	6.3	1-2	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'Éthique 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.

## 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 2013

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organismes tiers indépendants désignés par la société Havas, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2013 présentées dans le rapport de gestion au chapitre 8 du document de référence (ci-après les "Informations RSE") en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Deloitte & Associés est membre du même réseau que Constantin Associés, l'un des Commissaires aux Comptes de Havas. Grant Thornton est membre du même réseau qu'AEG Finances, l'autre commissaire aux comptes de Havas. Deloitte & Associés est accrédité par le Cofrac sous le n° 3-10481 <sup>(1)</sup>. La recevabilité de la demande d'accréditation de Grant Thornton a été admise par le Cofrac le 27 décembre 2013 sous le n° 3-1080.

### 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 au Protocole de reporting RSE utilisé par la Société (ci-après le "Référentiel"), dont un résumé figure dans le rapport de gestion au chapitre 8 du document de référence et disponible sur demande auprès du siège de la Société.

### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, 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 des organismes tiers indépendants

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 huit personnes entre février et avril 2014 pour une durée d'environ six 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.

### 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 au chapitre 8 du document de référence 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 par les éléments méthodologiques accompagnant les informations et présents aux paragraphes 8.3 pour les informations sociales et au point 2 du chapitre 8 pour les informations environnementales du 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.

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>(2)</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 ;

(1) Portée disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).

(2) **Informations quantitatives sociales** : Effectifs salariés par type de contrat et genre au 31 décembre (Répartition hommes/femmes par continent, Répartition des contrats de travail) ; Nombre total d'embauches ; Nombre total de départs, dont licenciement économique/plan de réduction des effectifs et dont autres licenciements ; Nombre total des jours d'absence (jours d'absence ouvrés pour maladie, congé maternité, congé paternité, accident du travail, autres motifs) ; Nombre d'accidents du travail (nombre d'accidents du travail sans arrêt de travail et nombre d'accidents du travail ayant donné lieu à un arrêt de travail) ; Nombre total d'heures dispensées au titre de la formation ; Effectifs salariés ayant bénéficié d'au moins une formation en cours d'année.

**Informations quantitatives environnementales** : Quantité totale de déchets produits ; Consommation totale d'électricité ; Consommations de gaz naturel ; Consommations de papier (quantités totales de papier recyclé, de papier certifié non recyclé, de papier de qualité indéterminée) ; Déplacements professionnels – abonnement taxi (pour le calcul des émissions de GES) ; Déplacements professionnels – avion (pour le calcul des émissions de GES).

**Informations qualitatives** : La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ; La formation professionnelle ; Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes ; La politique handicap ; Les achats : 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 DD.

- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées<sup>(3)</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 entre 15 % et 66 % des informations quantitatives sociales et entre 13 % et 94 % des informations quantitatives environnementales.

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

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 les 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.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 15 avril 2014

Les organismes tiers indépendants

Thierry Queron  
Associé

Deloitte & Associés

Florence Didier-Noaro  
Associée,  
Services en Responsabilité  
Sociale et Environnementale

Grant Thornton  
Jean-François Baloteaud  
Associé

(3) Échantillon sélectionné pour les informations quantitatives sociales et environnementales : Havas Worldwide Paris ; Havas Médias France ; BETC. Paris ; Havas LIFE New York ; MPG Espagne.

## 9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT

Les commentaires suivants sont effectués sur la base des états financiers consolidés du Groupe Havas au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013, qui sont établis conformément au référentiel IFRS en vigueur au 31 décembre

2013 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 2013" du présent document de référence.

### Compte de résultat consolidé en normes IFRS

(en millions d'euros)	2013	2012 <sup>(1)</sup>	2011 <sup>(1)</sup>
<b>Revenu</b>	<b>1 772</b>	<b>1 792</b>	<b>1 656</b>
Charges de personnel	(1 096)	(1 101)	(1 009)
Autres charges et produits d'exploitation	(433)	(448)	(426)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	2	1	1
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>245</b>	<b>244</b>	<b>222</b>
Autres charges opérationnelles	(23)	(27)	(31)
Autres produits opérationnels	4	6	8
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>226</b>	<b>223</b>	<b>199</b>
Produits de trésorerie	9	13	16
Coût de l'endettement	(36)	(39)	(42)
Autres charges et produits financiers	-	(3)	(5)
<b>Résultat financier</b>	<b>(27)</b>	<b>(29)</b>	<b>(31)</b>
<b>Résultat des sociétés intégrées</b>	<b>199</b>	<b>194</b>	<b>168</b>
Charge d'impôt	(56)	(55)	(38)
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>143</b>	<b>139</b>	<b>130</b>
Intérêts minoritaires	(15)	(13)	(10)
<b>RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE</b>	<b>128</b>	<b>126</b>	<b>120</b>

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

### Revenu

#### 2013/2012

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

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

La part du revenu du Groupe dans les activités digitales et médias sociaux reste importante et représente 26 % du revenu du global du Groupe.

#### 2012/2011

Le revenu consolidé du Groupe s'élevait à 1 791,8 millions d'euros sur l'année 2012, ce qui représentait une hausse de 8,2 % en données brutes par rapport à 2011. Le revenu du quatrième trimestre 2012 ressortait à 521 millions d'euros contre 492 millions d'euros au quatrième trimestre 2011, ce qui représentait une progression de + 5,9 % en données brutes.

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

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

La part du revenu du Groupe dans les activités digitales et médias sociaux progressait grâce à la poursuite du déploiement de la stratégie d'intégration

de ces métiers au cœur de toute activité et de toutes les agences, partout dans le monde. Ainsi, sans acquisition significative, les activités numériques et médias sociaux représentaient 26 % du revenu global du Groupe en 2012.

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.

### Revenu par zone géographique

	2013	2012	2011
France	20 %	19 %	21 %
Europe (hors France et Grande-Bretagne)	20 %	19 %	21 %
Grande-Bretagne	11 %	11 %	11 %
Amérique du Nord	32 %	33 %	32 %
Asie-Pacifique	8 %	8 %	6 %
Amérique latine	9 %	10 %	9 %
<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 2013 et 2012.

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

(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.

## Charges de personnel

### 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" atteint 61,8 % en 2013 contre 61,5 % en 2012.

### 2012/2011

Les charges de personnel atteignaient - 1 101,1 millions d'euros pour l'exercice 2012, comparés à - 1 008,3 millions d'euros pour l'exercice 2011, soit une augmentation de 9,2 %. Le ratio "Autres charges et produits d'exploitation/Revenu" représentait 61,5 % en 2012 contre 60,9 % en 2011.

## Autres charges et produits d'exploitation

### 2013/2012

Les autres charges et produits d'exploitation se montent à -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" est de 25,0 % en 2013, en légère amélioration par rapport aux 25,0 % de 2012.

### 2012/2011

Les autres charges et produits d'exploitation s'élevaient à -447,8 millions d'euros en 2012, comparés à -425,9 millions d'euros en 2011. Le ratio "Autres charges et produits d'exploitation/Revenu" était de 24,9 % en 2012, en baisse par rapport aux 25,7 % de 2011.

## Autres charges et produits opérationnels

En 2013, les "Autres charges et produits opérationnels" sont essentiellement constitués :

- des provisions pour restructuration et risques commerciaux pour - 15,8 millions d'euros (- 18,9 millions d'euros en 2012 et - 23,6 millions d'euros en 2011) ;
- des révisions de compléments de prix sur acquisition pour un montant total net de 1,7 million d'euros (4,9 millions d'euros en 2012 et 6,1 millions d'euros en 2011) ;
- des dépréciations d'écarts d'acquisition pour un montant de - 2,8 millions d'euros en 2012 et - 3,0 millions d'euros en 2011.

Par ailleurs, le regroupement des agences new-yorkaises en 2013 a occasionné un coût total de - 4,6 millions d'euros en 2013. En 2011, l'installation au nouveau siège du Groupe Havas à Puteaux avait généré un coût de -3,9 millions d'euros.

En 2012, des moins-values de cession représentaient un montant de -2,3 millions d'euros et des frais d'acquisition de titres pour 1,6 million d'euros (- 0,4 million d'euros en 2011).

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

## Résultat financier

### 2013/2012

Le résultat financier s'est établi 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.

### 2012/2011

Le résultat financier s'élevait à -29,2 millions d'euros en 2012 en amélioration de 1,9 million d'euros par rapport à 2011, notamment liée à la baisse du coût de l'endettement brut suite à l'amortissement de l'OBSAAR 2006 à hauteur de 90,0 millions d'euros au 1<sup>er</sup> décembre 2011.

## Autres éléments du compte de résultat

### 2013/2012/2011

La charge d'impôt s'élevait à - 56,4 millions d'euros en 2013, - 55,0 millions d'euros en 2012, et - 38,0 millions d'euros en 2011, représentant un taux sur le résultat avant impôt, respectivement, de 28 %, 28 % et 23 %.

## 10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX

Le montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie se monte à 567,8 millions d'euros au 31 décembre 2013, comparés à 532,9 millions d'euros au 31 décembre 2012. Il est notamment constitué de dépôts à vue et à terme auprès d'établissements de crédit de premier plan et de placements monétaires à court terme effectués dans le cadre de la gestion de trésorerie au quotidien.

La dette nette s'élevait à 90,1 millions d'euros au 31 décembre 2013, contre 165,0 millions d'euros au 31 décembre 2012 (cf. note 5.2.15 aux comptes consolidés), soit une amélioration de 74,9 millions d'euros.

## Flux nets d'activité

La capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net s'élevait à 218,7 millions d'euros, comparés à 211,6 millions d'euros en 2012. Les flux nets d'activité sont positifs de 181,1 millions d'euros en 2013, comparés à 189,5 millions d'euros en 2012. La variation du BFR est de -37,6 millions d'euros en 2013 contre -22,1 millions d'euros en 2012.

## Flux nets d'investissements

La trésorerie utilisée pour les investissements représente 81,9 millions d'euros en 2013, comparés à 62,5 millions d'euros en 2012.

Ces chiffres traduisent principalement, d'une part :

- des investissements corporels et incorporels de 69,4 millions d'euros en 2013, comparés à 49,2 millions d'euros en 2012 ;
- des investissements en titres de participation de 14,6 millions d'euros en 2013 reflétant notamment les acquisitions de Mediamax, MFG R&D, Rooster, Boondoggle Amsterdam, Elisa Group, ainsi que les compléments de prix sur des acquisitions précédentes, par rapport à des investissements en titres de participation de 28,6 millions d'euros en 2012 ;
- des prêts et avances financières pour 4,8 millions d'euros, comparés à 2,0 millions d'euros en 2012 ;

et, d'autre part :

- des cessions d'immobilisation incorporelles et corporelles pour un montant total de 3,5 millions d'euros, comparés à 6,8 millions d'euros en 2012 ;
- des cessions de titres pour un montant de 0,6 million d'euros comparés à 6,9 millions d'euros en 2012 ;
- des remboursements de prêts et créances financiers pour 2,7 millions d'euros contre 3,7 millions d'euros en 2012.

## Flux nets de financement

Les opérations de financement génèrent une sortie de trésorerie de 50,6 millions d'euros en 2013 reflétant les opérations suivantes :

- une augmentation des fonds propres pour 74,5 millions d'euros suite à l'exercice de stock-options et de BSAAR Havas ;
- des remboursements nets d'emprunts pour -15,5 millions d'euros ;
- un amortissement des OBSAAR 2006 et 2008 pour - 123,3 millions d'euros ;
- un nouvel emprunt obligataire sur cinq ans sous forme de placement privé en euros pour 100,0 millions d'euros, dont le produit net d'émission est de 99,2 millions d'euros ;
- des intérêts nets versés pour 21,9 millions d'euros ;
- le paiement des dividendes aux actionnaires de Havas et aux actionnaires minoritaires des filiales pour un montant de 58,5 millions d'euros ;
- des rachats de parts d'actionnaires minoritaires des filiales pour 5,1 millions d'euros, comparés à 10,7 millions d'euros en 2012.

## Dettes financières

La dette financière brute représente 657,9 millions d'euros au 31 décembre 2013, soit une diminution de 39,9 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2012. La dette financière est constituée :

- de l'emprunt obligataire émis en 2009 pour une valeur comptable de 349,5 millions d'euros au 31 décembre 2013 (348,8 millions d'euros au 31 décembre 2012) ; des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR 2008) pour un montant restant de 66,0 millions d'euros au 31 décembre 2013 (187,6 millions d'euros au 31 décembre 2012) ; un nouvel emprunt obligataire émis le 11 juillet 2013 pour 100,0 millions d'euros dont le produit net s'élève à 99,2 millions d'euros ;
- d'emprunts contractés auprès d'établissements bancaires pour 59,2 millions d'euros au 31 décembre 2013 (42,2 millions d'euros au 31 décembre 2012) ;
- de découverts bancaires pour un montant de 13,0 millions d'euros au 31 décembre 2013 (9,3 millions d'euros au 31 décembre 2012) ;
- de billets de trésorerie émis pour 50,0 millions d'euros au 31 décembre 2013 (90,0 millions d'euros au 31 décembre 2012) ;
- de dettes financières diverses pour un montant de 20,9 millions d'euros au 31 décembre 2013 (19,9 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Au 31 décembre 2013, la répartition de cette dette financière en devises est de 87,2 % libellés en euros, 0,1 % en livres sterling et 12,7 % en autres devises, comparée à 90,0 % libellés en euros, 0,8 % en livres sterling et 9,2 % en autres devises au 31 décembre 2012.

## Emprunts obligataires

Le 11 juillet 2013, Havas SA a émis un nouvel emprunt obligataire de 100,0 millions d'euros sous forme de placement privé en euros au prix de 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'élève à 99,2 millions d'euros. Le coût amorti de cette dette au bilan représente 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.

Le coût amorti de cette dette au bilan s'élève à 349,5 millions d'euros et 348,8 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2013 et 2012.

Au 31 décembre 2011, la valeur bilantielle intégrant la valorisation du swap de taux d'intérêt représentait 350,9 millions d'euros.

## OBSAAR

Havas SA avait émis en décembre 2006 un emprunt réservé à Banque Fédérative du Crédit Mutuel, Natixis et HSBC France, représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) d'un montant de 270,0 millions d'euros, et, en février 2008, un autre emprunt réservé à Banque Fédérative du Crédit Mutuel, Natixis, Crédit Agricole CIB, BNP Paribas et Société Générale, représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) d'un montant de 100,0 millions d'euros.

Les caractéristiques et modalités d'émission de ces deux emprunts sont détaillées dans la note 5.2.15.3 "OBSAAR" aux comptes consolidés.

Concernant l'OBSAAR 2006, la première tranche de 90,0 millions d'euros a été remboursée le 1<sup>er</sup> décembre 2011, la deuxième tranche de 90,0 millions d'euros le 3 décembre 2012 et la dernière tranche également de 90,0 millions d'euros le 3 décembre 2013.

Compte tenu du remboursement de la première tranche le 8 février 2013, la dette financière de l'OBSAAR 2008 s'élève à 66,0 millions d'euros au bilan du 31 décembre 2013 comparés à 98,6 millions d'euros au 31 décembre 2012.

## Emprunts auprès des établissements bancaires

Au 31 décembre 2013, le Groupe a utilisé des lignes de crédit auprès d'établissements bancaires pour un montant total de 59,2 millions d'euros, dont 46,7 millions d'euros en Asie et 7,8 millions d'euros en Amérique latine. Il s'agit de tirages à brève échéance.

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

Au 31 décembre 2013, Havas SA dispose de lignes de crédit confirmées auprès de sept établissements bancaires de premier rang pour un montant total de 426,0 millions d'euros, dont 276,0 millions d'euros jusqu'au 30 septembre 2016, et 150,0 millions d'euros jusqu'au second semestre 2018. 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 aux comptes consolidés).

Les lignes de crédit confirmées non tirées sont également détaillées dans la note 5.2.15.5 "Emprunts bancaires" aux comptes consolidés.

Au 31 décembre 2013, le Groupe Havas totalise 492,0 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées, dont 426,0 millions d'euros sont à moyen terme. Par ailleurs, Havas dispose de 193,5 millions d'euros de lignes de crédit non confirmées disponibles.

## Autres dettes financières

Au premier semestre 2009, Havas a mis en place un programme d'émission de billets de trésorerie pour un montant maximum de 300,0 millions d'euros. Le montant total des billets de trésorerie émis s'élève à 50,0 millions d'euros au 31 décembre 2013 dont 20,0 millions d'euros à échéance au 31 mars 2014 et 30,0 millions d'euros à échéance au 26 février 2014.

Outre les billets de trésorerie, ce poste comprend également les intérêts courus pour 5,1 millions d'euros, dont 4,5 millions d'euros sont relatifs aux emprunts obligataires, un montant total net des justes valeurs de swaps de change pour 0,6 million d'euros, et diverses dettes financières pour 7,4 millions d'euros.

## Découverts bancaires

Le montant des découverts bancaires est de 13,0 millions d'euros à fin 2013, contre 9,3 millions d'euros à fin 2012.

## 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 2013, 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 2013.

## 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.

## Obligations contractuelles au 31 décembre 2013, ventilées par échéance

(en millions d'euros)	Total 31/12/2011	Total 31/12/2012	Total 31/12/2013	2014	2015	2016	2017	2018	Après 2018 ou 2018 indéterminée
<b>Comptabilisées</b>									
Emprunts obligataires et OBSAAR	626	536	515	382	33			100	
Emprunts auprès des établissements de crédit	34	42	59	59					
Autres dettes financières (hors coupon et juste valeur de swaps)	52	100	52	47	1	2	1	1	
Compléments de prix ("Earn-out")	15	23	20	14	1	5			
Rachat de minoritaires ("Buy-out")	73	77	90	17	9	4	12	19	29
<b>Non comptabilisées</b>									
Contrats de location simple	224	269	286	57	40	30	24	22	113
Indemnités au titre des clauses de conscience	11	7	10	10					
<b>TOTAL</b>	<b>1 035</b>	<b>1 054</b>	<b>1 032</b>	<b>586</b>	<b>84</b>	<b>41</b>	<b>37</b>	<b>142</b>	<b>142</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 2013

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'actionnariat de Media Planning Group SA, lesquelles demeurent valides à la date du 31 décembre 2013 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 9,6 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 18,7 millions d'euros (net d'indemnités de fin de carrière provisionnées par ailleurs).

## Autres engagements commerciaux au 31 décembre 2013, ventilés par échéance

(en millions d'euros)	Total 31/12/2011	Total 31/12/2012	Total 31/12/2013	2014	2015	2016	2017	2018	Après 2018 ou indéterminée
<b>Engagements donnés sur opérations de périmètre</b>									
Rachat de majoritaire et prise de participation	15	29	33		17		6		10
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>29</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
<b>Engagements donnés sur activités opérationnelles</b>									
Garanties sur achat d'espace publicitaire	11	26	24	16			1		7
Autres engagements	29	16	39	15		9			15
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>42</b>	<b>63</b>	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>22</b>
<b>Engagements reçus sur activités de financement</b>									
Lignes de crédit confirmées non tirées	446	455	492	66		276		150	
<b>TOTAL</b>	<b>446</b>	<b>455</b>	<b>492</b>	<b>66</b>	<b>0</b>	<b>276</b>		<b>150</b>	<b>0</b>

### Garanties sur achat d'espace publicitaire

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

### Rachat de majoritaire

Havas détient une participation non consolidée de 5,89 % dans SEMARIS Holding, qui contrôle 100 % de 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 déterminé à la valeur de marché. La valeur actualisée de cet engagement est ainsi estimée à 24,5 millions d'euros, 28,4 millions d'euros et 14,5 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2013, 2012 et 2011. En 2013, Havas a pris une participation non consolidée de 5,89 % dans Sunarius BV qui détient 99,9 % de 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 8,2 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Enfin, Havas s'engage à prendre une participation de 100 % dans une agence indonésienne à partir de 2018 pour une estimation actualisée de 0,1 million d'euros.

### Autres engagements

Dans le cadre du régime de retraite à prestations définies mis en place dans deux filiales du Groupe au Royaume-Uni, Havas s'engage à combler toute insuffisance des actifs placés dans les fonds de pension pour un montant maximum de 20,4 millions d'euros. Au 31 décembre 2013, une provision à ce titre est comptabilisée au bilan pour 7,0 millions d'euros, comparés à 6,1 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 2,6 millions d'euros au 31 décembre 2011.

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 9,3 millions d'euros.

Havas a également consenti une contre-garantie de 1,5 million d'euros au titre de la caution fiscale dont bénéficient ses filiales.

### Lignes de crédit confirmées non tirées

Les lignes de crédit confirmées non tirées sont reçues des établissements de crédit de premier plan. Elles sont détaillées dans la note 5.2.15.5 "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 DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES

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

## 12. INFORMATION SUR LES TENDANCES

L'année 2013 s'est achevée sur une croissance de 1,6 % au dernier trimestre en nette progression par rapport au premier trimestre 2013. Cette amélioration a été possible grâce à une performance solide en Europe et à une croissance soutenue en Asie-Pacifique. L'activité nord américaine s'est progressivement reprise, forte d'une nouvelle équipe en place et d'un dynamisme commercial marqué. Le niveau de New Business tant au niveau global que local a été très satisfaisant avec des gains tels que Dove (Unilever), Total, Emirates, LG Electronics, LVMH ou encore Dish, Liberty Mutual et Green Mountain Keurig.

Le déploiement de la stratégie d'intégration des équipes créatives, médias et digitales s'est poursuivi en 2013. Deux nouveaux Havas Villages ont été inaugurés à New York et à Singapour. Cette nouvelle organisation, centrée sur le client, permet à Havas d'être plus agile, plus innovant et plus réactif aux mutations de notre secteur.

## 13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE

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

## 14. ORGANES D'ADMINISTRATION ET DIRECTION GÉNÉRALE

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

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

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

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

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

Entre le 12 juillet 2005 et le 30 août 2013, les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général étaient dissociées ; ce choix étant apparu comme le plus pertinent au regard de la structure du Groupe. Jusqu'au 30 août 2013, la Présidence non exécutive du Conseil d'Administration était assurée par Monsieur Vincent Bolloré et la Direction Générale par Monsieur David Jones (depuis le 8 mars 2011). Tous deux étaient également Administrateurs.

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 et a nommé Monsieur Yannick Bolloré, Président-Directeur Général.

Les fonctions de Directeur Général Délégué étaient assurées par Monsieur Hervé Philippe (entre le 11 mai 2010 et le 31 décembre 2013) et par Monsieur Yannick Bolloré (entre le 31 août 2012 et le 30 août 2013). Monsieur Hervé Philippe est également représentant permanent de Financière de Longchamp, Administrateur, et Monsieur Yannick Bolloré est également Administrateur.

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

À la date du présent document, la Direction Générale et le Conseil d'Administration (12 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	34	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)	38	Française	Directrice Générale Adjointe de Louis Vuitton Malletier	2, rue du Pont-Neuf 75001 Paris	2013	2016
Mme Mercedes Erra	59	Française	Directrice Générale et fondatrice de BETC, Présidente Exécutive de Havas Worldwide	85-87, rue du Faubourg-Saint-Martin – 75010 Paris	2011	2014 <sup>(1)</sup>
Bolloré SA, représentée par M. Cédric de Bailliencourt	44	Française	Directeur Financier du Groupe Bolloré	Tour Bolloré, 31-32, quai de Dion-Bouton 92800 Puteaux	2005	2014 <sup>(1)</sup>
M. Yves Cannac (Administrateur ayant été qualifié d'indépendant par le Conseil d'Administration)	79	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	2014 <sup>(1)</sup>
Financière de Longchamp représentée par M. Hervé Philippe	55	Française	Directeur Financier Groupe Vivendi	42, avenue de Friedland – 75008 Paris	2008	2014 <sup>(1)</sup>
Financière de Sainte-Marine représentée par M. Gilles Alix	55	Française	Directeur Général du Groupe Bolloré	Tour Bolloré, 31-32, quai de Dion-Bouton 92800 Puteaux	2014	2014 <sup>(1) (2)</sup>
M. Pierre Lescuré	68	Française	PDG Annarose Productions	38, rue Guynemer – 75006 Paris	1994	2016
Longchamp Participations représentée par M. Jean de Yturbe	67	Française	Directeur du Développement Havas	29-30, quai de Dion-Bouton – 92800 Puteaux	2008	2014 <sup>(1)</sup>
M. Alfonso Rodés Vilà	52	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	80	Française	Administrateur de Havas	29-30, quai de Dion-Bouton 92800 Puteaux	1992	2014 <sup>(1)</sup>
M. Patrick Soulard (Administrateur ayant été qualifié d'indépendant par le Conseil d'Administration)	62	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) Renouvellement proposé à la prochaine Assemblée.

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

Les candidatures de deux nouveaux Administrateurs indépendants, Madame Christine Ockrent et Monsieur Stéphane Israël, seront proposées à la prochaine Assemblée Générale annuelle.

## Modifications de mandats au cours de l'exercice 2013

Le Conseil d'Administration du 21 mars 2013 a coopté Monsieur David Jones en qualité d'Administrateur en remplacement de Monsieur Pierre Godé, démissionnaire au 31 décembre 2012.

Le mandat de Monsieur Antoine Veil a pris fin le 12 avril 2013, date de son décès.

L'Assemblée Générale Mixte du 5 juin 2013 a :

- 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 2015, Madame Delphine Arnault ;
- renouvelé 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 2015 les mandats de Messieurs Yannick Bolloré, Alfonso Rodés Vilà, Pierre Lescure et Patrick Soulard.

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

Les mandats de Monsieur Vincent Bolloré de Président du Conseil d'Administration et d'Administrateur ont pris fin le 30 août 2013.

Le mandat de Directeur Général de Monsieur David Jones a pris fin le 30 août 2013.

Le mandat de Directeur Général Délégué de Monsieur Hervé Philippe a pris fin le 31 décembre 2013.

Le mandat d'Administrateur de Monsieur David Jones a pris fin le 31 décembre 2013.

Nom	Départ	Nomination	Renouvellement	Commentaires
M. Vincent Bolloré	Président du Conseil d'Administration et Administrateur 30/08/2013			Néant
M. Yannick Bolloré	Directeur Général Délégué 30/08/2013	Président-Directeur Général 30/08/2013	Administrateur 05/06/2013	Néant
M. David Jones	Directeur Général 30/08/2013 Administrateur 31/12/2013	Administrateur 21/03/2013		Néant
M. Hervé Philippe	Directeur Général Délégué 31/12/2013			Néant
M. Pierre Lescure			Administrateur 05/06/2013	Néant
M. Alfonso Rodés Vilà			Administrateur 05/06/2013	Néant
M. Patrick Soulard			Administrateur 05/06/2013	Administrateur indépendant
M. Antoine Veil	Administrateur 12/04/2013			Néant
Mme Delphine Arnault		Administrateur 05/06/2013		Administrateur Indépendant

## Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014 et jusqu'au jour du dépôt du présent document de référence, les modifications suivantes sont intervenues :

La société Financière de Sainte-Marine, représentée par Monsieur Gilles Alix, a été cooptée en qualité d'Administrateur, en remplacement de Monsieur Vincent Bolloré par le Conseil d'Administration du 29 janvier 2014 sous réserve de la ratification par la prochaine Assemblée Générale.

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

#### Monsieur Vincent Bolloré

Administrateur entre le 9 juin 2005 et le 30 août 2013, Président du Conseil d'Administration entre le 12 juillet 2005 et le 30 août 2013.

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

#### 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 (*Amitiés Sincères*, YSL) avant de rejoindre le Groupe Bolloré en juillet 2006, en tant que Directeur des programmes de Direct 8, qui connaît alors la plus forte progression d'audience de toutes les chaînes de télévision françaises. En novembre 2008, il est nommé Directeur Général de Bolloré Média, société regroupant également les quotidiens gratuits *Direct Matin* et *Direct Soir*, et l'institut de sondage CSA. En mars 2010, il acquiert la chaîne Virgin 17, qui a permis à Bolloré Média de devenir le troisième groupe audiovisuel français privé.

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

Il est également Administrateur de Bolloré Participations depuis 1998 et a été nommé Administrateur de Bolloré en 2009 et de Havas en mai 2010.

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

### **Monsieur David Jones**

Directeur Général entre le 8 mars 2011 et le 30 août 2013, et Administrateur entre le 21 mars 2013 et le 31 décembre 2013.

David Jones est diplômé de la *Reutlingen Fachhochschule* (Allemagne) et *Middlesex Business School*. Après des passages chez BDH/TBWA, Lowe, JWT et AMV BBDO, David Jones intègre en 1998 le Groupe Havas pour diriger l'agence Euro RSCG Australia. Il rentre en Grande-Bretagne en 2002 pour s'occuper des 20 premières marques globales gérées par Euro RSCG. En 2004, il est nommé *Chief Executive Officer d'Euro RSCG New York* et en 2005 *Global Chief Executive Officer* du réseau Euro RSCG Worldwide. En 2009, il prend la direction opérationnelle de Havas Worldwide.

### **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'Odet 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, représentant de Bolloré SA au 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 de 2008 à 2013.

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 6 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", Mc Donald's "Venez comme vous êtes").

L'agence qu'elle a fondé, 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 le *Women's Forum for the Economy and Society*, dont elle est l'un des membres fondateurs, dans le nouveau forum *Osons la France*, ainsi que dans l'UNICEF et dans la Fondation ELLE. Elle est également membre actif du Comité français de *Human Rights Watch*.

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 Administratrice des groupes Accor, de la Société de la Tour Eiffel et de la Fondation France Télévisions depuis 2011.

Mercedes est maman de cinq enfants.

### **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 assumera à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2014.

### **Monsieur Hervé Philippe**

Directeur Général Délégué 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.

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 Antoine Veil (1)**

Administrateur entre le 10 mars 2008 et le 12 avril 2013 et membre du Comité d'Audit jusqu'au 12 avril 2013.

Monsieur Antoine Veil était diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et ancien élève de l'ENA. Il était inspecteur des finances de 1<sup>re</sup> classe (en retraite).

Après avoir été membre jusqu'en 1963 de différents cabinets ministériels, il est devenu Délégué Général du Comité Central des Armateurs de France et Directeur Général du Groupe des Chargeurs Réunis, fonctions qu'il a occupées de 1964 à 1968. De 1971 à 1996, il a exercé des fonctions de Président au sein de différentes entreprises de premier plan, dans le domaine du transport aérien, maritime et ferroviaire. Il était depuis 1989 Président d'AV Consultants.

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

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

### **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 Lanvin comme Directeur du Marketing Monde, il devient Directeur International de Havas Conseil en 1980 et Président d'HDM Europe en 1985. Il est nommé Président d'Eurocom Advertising Worldwide en 1990. Il rejoint Bates en 1993 en tant que Président de Bates Europe et Directeur Exécutif de Cordiant PLC et devient Directeur Général de Cordiant en 2002. Il rejoint Havas en septembre 2003 comme Directeur du Développement.

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

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

### 14.1.4. Liens familiaux

Monsieur Yannick Bolloré, Directeur Général Délégué et Vice-Président jusqu'au 30 août 2013, puis Président-Directeur Général (depuis le 30 août 2013) et Administrateur de la Société, est le fils de Monsieur Vincent Bolloré, Président du Conseil d'Administration jusqu'au 30 août 2013.

Monsieur Cédric de Baillencourt, 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 Michel Dobkine ;
- Madame Mercedes Erra ;
- Monsieur Stéphane Fouks ;
- Monsieur François Laroze ;
- Monsieur Alfonso Rodés Vilà.

## 14.2. Conflits d'intérêts

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

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

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

Le 20 janvier 2001, la Société a conclu avec les fondateurs de Planning Group, dont la société Advertising Antwerpen (détenue par la famille de 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. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

### 15.1. Structure des rémunérations court terme

La rémunération des dirigeants comprend :

- une rémunération fixe ;
- un bonus annuel.

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

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

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

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

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

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

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

Aucune option n'a été attribuée en vertu de cette délégation venue à échéance le 10 juillet 2013.

Par ailleurs, la Société a réalisé deux émissions d'obligations à bons de souscriptions ou d'achat d'actions remboursables – OBSAAR. Les bons de souscriptions ou d'achat d'actions remboursables – BSAAR – ont été détachés des obligations et cédés à environ 350 personnes, dirigeants ou cadres du Groupe, requérant un investissement financier de leur part. L'évolution de la valeur des BSAAR est adossée sur celle de l'action Havas. Le montant de l'investissement financé par les bénéficiaires sur leurs deniers personnels (près de 20 millions

d'euros avec leurs fonds propres) n'est pas garanti et est donc à risque. (Pour plus d'informations, se reporter aux sections 20.3. "États financiers consolidés" et 21.1. "Capital social" du document de référence.)

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

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

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 portant sur 2 500 000 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.

Aucune action de performance n'a été attribuée au dirigeant mandataire social de la Société Havas.

### 15.3. Jetons de présence

Le Conseil d'Administration a décidé de répartir les jetons de présence pour l'exercice 2013 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 dirigeantes ne bénéficient pas de jetons de présence.

### 15.4. Données chiffrées

Le montant global des rémunérations versées et avantages de toute autre nature attribués au cours des exercices 2012 et 2013 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.

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

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

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

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

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

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

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

Montants dus au titre de (en euros)

Mandataires sociaux dirigeants	Rémunération fixe		Rémunération variable		Jetons de présence		Avantages en nature		Total	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
M. Vincent Bolloré	N/A	N/A	N/A	N/A	10 000	8 000	N/A	N/A	10 000 <sup>(1)</sup>	8 000 <sup>(1)</sup>
M. Yannick Bolloré	333 333	500 000	0	370 000	0	0	0	0	333 333 <sup>(2)</sup>	870 000 <sup>(2)</sup>
M. David Jones	910 018	880 974	2 118 708	3 497 543 <sup>(3a)</sup>	0	0	93 928	94 849	3 122 654*	4 473 366 <sup>(3b)*</sup>
M. Hervé Philippe	360 000 <sup>(4)</sup>	385 000 <sup>(4)</sup>	140 000	257 250	0	0	7 752	7 752	507 752	650 002
<b>Sous-total</b>	<b>1 603 351</b>	<b>1 765 974</b>	<b>2 258 708</b>	<b>4 124 793</b>	<b>10 000</b>	<b>8 000</b>	<b>101 680</b>	<b>102 601</b>	<b>3 973 739</b>	<b>6 001 368</b>
Mandataires sociaux non-dirigeants	Rémunération fixe		Rémunération variable		Jetons de présence		Avantages en nature		Total	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
M. Jacques Séguéla	900 000	150 000	0	0	N/A	8 000	5 405	901	905 405	158 901 <sup>(5)</sup>
M. Alfonso Rodés Vilà <sup>(6)</sup>	1 000 000	1 000 000	1 750 000	1 888 000	0	0	377 959	392 104	3 127 959	3 280 104
Mme Mercedes Erra	900 000	900 000	788 000	800 000	0	0	10 215	10 574	1 698 215	1 710 574
M. Jean de Yturbe	250 000	250 000	429 000	440 000	0	0	7 175	7 041	686 175	697 041
M. Yves Cannac	N/A	N/A	N/A	N/A	15 000	13 000	N/A	N/A	15 000	13 000
Mme Delphine Arnault <sup>(7)</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	6 500	N/A	N/A	N/A	6 500
M. Cédric de Bailliencourt <sup>(8)</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	N/A	N/A	0	0
M. Pierre Lescure	N/A	N/A	N/A	N/A	8 000	8 000	N/A	N/A	8 000	8 000
M. Patrick Soulard	N/A	N/A	N/A	N/A	13 000	15 500	N/A	N/A	13 000	15 500
M. Antoine Veil	N/A	N/A	N/A	N/A	15 000	6 500	N/A	N/A	15 000	6 500
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	8 000	N/A	N/A	10 000	8 000
Longchamp Participations	N/A	N/A	N/A	N/A	10 000	8 000	N/A	N/A	10 000	8 000
<b>Sous-total</b>	<b>3 050 000</b>	<b>2 300 000</b>	<b>2 967 000</b>	<b>3 128 000</b>	<b>81 000</b>	<b>81 500</b>	<b>400 754</b>	<b>410 620</b>	<b>6 498 754</b>	<b>5 920 120</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>4 653 351</b>	<b>4 065 974</b>	<b>5 225 708</b>	<b>7 252 793</b>	<b>91 000</b>	<b>89 500</b>	<b>502 434</b>	<b>513 221</b>	<b>10 472 493</b>	<b>11 921 488</b>

(1) Monsieur Vincent Bolloré a perçu, par ailleurs, 1 521 611 € pour l'exercice 2012 et 2 090 171 € pour l'exercice 2013 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) Monsieur Yannick Bolloré a perçu, par ailleurs, 34 750 € pour l'exercice 2012 et 87 393 € pour l'exercice 2013 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.

(3a) Dont 880 974 € de bonus au titre de 2013 et 2 616 569 € au titre du LTIP 2012 et 2013, au titre de son contrat de travail américain conclu avec Havas Worldwide LLC, filiale américaine du Groupe

(3b) Monsieur David Jones perçoit, par ailleurs, de la société Havas Worldwide LLC, filiale américaine du Groupe au titre de 2013 :

- une indemnité de cessation de ses fonctions salariées de : 3 614 254 € (dont 2 733 280 € versés en 2013 et 880 974 € à verser en 2014)

- une indemnité de non concurrence au titre de ses fonctions salariées et de sa mission de conseil auprès du PDG de Havas de : 1 807 127 €

\* Monsieur David Jones a perçu, également, 4 167 € pour l'exercice 2012 et 51 288 € pour l'exercice 2013 au titre de la rémunération versée par les entités contrôlantes au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce relatif aux comptes consolidés (contrat de travail de Conseiller en Communication conclu avec la société Bolloré).

(4) Dont 80 000 euros d'indemnité de fonction au titre de Directeur Général Délégué pour l'exercice 2012 et 105 000 € pour l'exercice 2013.

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

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

(7) Membre du Conseil d'Administration depuis le 05/06/2013.

(8) Monsieur Cédric de Bailliencourt a perçu 529 570 € pour l'exercice 2012 et 872 870 € pour l'exercice 2013 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.

**Montants versés (en euros)**

Mandataires sociaux dirigeants	Rémunération fixe		Rémunération variable		Jetons de présence		Avantages en nature		Total	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
M. Vincent Bolloré	N/A	N/A	N/A	N/A	4 000	10 000	N/A	N/A	4 000 <sup>(1)</sup>	10 000 <sup>(1)</sup>
M. Yannick Bolloré	333 333	500 000	83 288	250 000	3 000	0	0	0	419 621 <sup>(2)</sup>	750 000 <sup>(2)</sup>
M. David Jones	910 018	880 974	2 080 596	3 387 610 <sup>(3a)</sup>	0	0	93 928	94 849	3 084 542*	4 363 433 <sup>(3b)*</sup>
M. Hervé Philippe	360 000 <sup>(4)</sup>	385 000 <sup>(4)</sup>	220 000 <sup>(4)</sup>	140 000	0	0	7 752	7 752	587 752	532 752
<b>Sous-total</b>	<b>1 603 351</b>	<b>1 765 974</b>	<b>2 383 884</b>	<b>3 777 610</b>	<b>7 000</b>	<b>10 000</b>	<b>101 680</b>	<b>102 601</b>	<b>4 095 915</b>	<b>5 656 185</b>
Mandataires sociaux non-dirigeants	Rémunération fixe		Rémunération variable		Jetons de présence		Avantages en nature		Total	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
M. Jacques Séguéla	900 000	150 000	0	0	0	0	5 405	901	905 405	150 901 <sup>(5)</sup>
M. Alfonso Rodés Vilà <sup>(6)</sup>	1 000 000	1 000 000	1 833 333	1 750 000	0	0	377 959	392 104	3 211 292	3 142 104
Mme Mercedes Erra	900 000	900 000	750 000	1 373 000 <sup>(7)</sup>	0	0	10 215	10 574	1 660 215	2 283 574
M. Jean de Yturbe	250 000	250 000	417 000	429 000	0	0	7 175	7 041	674 175	686 041
M. Yves Cannac	N/A	N/A	N/A	N/A	8 000	15 000	N/A	N/A	8 000	15 000
Mme Delphine Arnault <sup>(8)</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Cédric de Baillencourt <sup>(9)</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	N/A	N/A	0	0
M. Pierre Lescure	N/A	N/A	N/A	N/A	3 000	8 000	N/A	N/A	3 000	8 000
M. Patrick Soulard	N/A	N/A	N/A	N/A	8 000	13 000	N/A	N/A	8 000	13 000
M. Antoine Veil	N/A	N/A	N/A	N/A	7 000	15 000	N/A	N/A	7 000	15 000
Bolloré SA	N/A	N/A	N/A	N/A	4 000	10 000	N/A	N/A	4 000	10 000
Financière de Longchamp	N/A	N/A	N/A	N/A	4 000	10 000	N/A	N/A	4 000	10 000
Longchamp Participations	N/A	N/A	N/A	N/A	4 000	10 000	N/A	N/A	4 000	10 000
<b>Sous-total</b>	<b>3 050 000</b>	<b>2 300 000</b>	<b>3 000 333</b>	<b>3 552 000</b>	<b>38 000</b>	<b>81 000</b>	<b>400 754</b>	<b>410 620</b>	<b>6 489 087</b>	<b>6 343 620</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>4 653 351</b>	<b>4 065 974</b>	<b>5 384 217</b>	<b>7 329 610</b>	<b>45 000</b>	<b>91 000</b>	<b>502 434</b>	<b>513 221</b>	<b>10 585 002</b>	<b>11 999 805</b>

(1) Monsieur Vincent Bolloré a perçu, par ailleurs, 1 521 611 € pour l'exercice 2012 et 2 090 171 € pour l'exercice 2013 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) Monsieur Yannick Bolloré a perçu, par ailleurs, 34 750 € pour l'exercice 2012 et 87 393 € pour l'exercice 2013 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.

(3a) Dont 771 041 € de bonus au titre de 2012 et 2 616 569 € au titre du LTIP 2012 et 2013, au titre de son contrat de travail américain conclu avec Havas Worldwide LLC, filiale américaine du Groupe

(3b) Monsieur David Jones a perçu, par ailleurs, de la société Havas Worldwide LLC, filiale américaine du Groupe :

- une indemnité de cessation de ses fonctions salariées de : 2 733 280 €

- une indemnité de non concurrence au titre de ses fonctions salariées et de sa mission de conseil auprès du PDG de Havas de : 1 807 127 €

\* Monsieur David Jones a perçu, également, 4 167 € pour l'exercice 2012 et 51 288 € pour l'exercice 2013 au titre de la rémunération versée par les entités contrôlantes au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce relatif aux comptes consolidés (contrat de travail de Conseiller en Communication conclu avec la société Bolloré).

(4) Dont 80 000 euros d'indemnité de fonction au titre de Directeur Général Délégué pour l'exercice 2012 et 105 000 € pour l'exercice 2013.

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

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

(7) 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

(8) Membre du Conseil d'Administration depuis le 05/06/2013.

(9) Monsieur Cédric de Baillencourt a perçu 529 570 € pour l'exercice 2012 et 872 870 € pour l'exercice 2013 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.

**Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice 2013 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. V. Bolloré	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
M. Y. Bolloré	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
M. H. Philippe	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
M. D. Jones	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

**Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice 2013 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. V. Bolloré (1)	Néant	Néant	Néant
M. Y. Bolloré	Néant	Néant	Néant
M. H. Philippe	Néant	Néant	Néant
M. D. Jones	20/07/2006	16 631	3,74 €
M. D. Jones	27/10/2006	414 364	3,61 €

(1) Situation au 30 août 2013, date de cessation de ses fonctions d'Administrateur et de Président de la société Havas.

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

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

## 15.6. Dispositions particulières

### Monsieur David Jones

Le contrat de travail de David Jones, contrat de droit américain, conclu en date du 1<sup>er</sup> janvier 2007 avec la Société Havas Worldwide LLC, a pris fin le 31 décembre 2013. Le Conseil d'Administration du 8 mars 2011 avait décidé, lors de la nomination de Monsieur David Jones en qualité de Directeur Général de Havas, de maintenir son contrat de travail avec la société Havas Worldwide LLC et avait décidé de ne pas lui allouer de rémunération au titre de ses fonctions de Directeur Général de la Société Havas ni d'indemnité d'aucune sorte au titre de la cessation de ses fonctions de Directeur Général de la Société Havas.

Ce contrat de travail comporte une clause de départ prévoyant le versement de 24 mois de salaire fixe et variable, une clause de non-concurrence prévoyant le versement de 12 mois de salaire fixe et variable ainsi que des clauses prévoyant une allocation véhicule, une assurance-vie et des remboursements de frais de voyage.

Le Groupe Bolloré a, par ailleurs, consenti à Monsieur David Jones, le 20 décembre 2012, en sa qualité de salarié de ce Groupe, un prêt de 2,4 millions de dollars à des conditions courantes de marché (taux Euribor 12 mois majoré de 250 points de base) destiné à financer sa résidence principale. Ce prêt est intégralement remboursé au 31 décembre 2013.

### 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 d'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 actionnaire 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'actionariat 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 et a été Directeur Général Délégué du 11 mai 2010 au 31 décembre 2013.

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)	2012	2013
<b>M. Vincent Bolloré</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au 15.4)	10 000 <sup>(1)</sup>	8 000 <sup>(1)</sup>
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>10 000</b>	<b>8 000</b>

(1) Monsieur Vincent Bolloré a perçu, par ailleurs, 1 521 611 € pour l'exercice 2012 et 2 090 171 € pour l'exercice 2013 au titre de la rémunération globale versée par les entités contrôlantes au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce relatif aux comptes consolidés.

(en euros)	2012	2013
<b>M. Yannick Bolloré</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au 15.4)	333 333 <sup>(1)</sup>	870 000 <sup>(1)</sup>
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>333 333</b>	<b>870 000</b>

(1) Monsieur Yannick Bolloré a perçu, par ailleurs, 34 750 € pour l'exercice 2012 et 87 393 € pour l'exercice 2013 au titre de la rémunération globale versée par les entités contrôlantes au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce relatif aux comptes consolidés.

(en euros)	2012	2013
<b>M. David Jones</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au 15.4)	3 122 654*	4 473 366 <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>3 122 654</b>	<b>4 473 366</b>

(1) Monsieur David Jones perçoit, par ailleurs, de la société Havas Worldwide LLC, filiale américaine du Groupe au titre de 2013 :

- une indemnité de cessation de ses fonctions salariées de : 3 614 254 € (dont 2 733 280 € versés en 2013 et 880 974 € à verser en 2014);

- une indemnité de non-concurrence au titre de ses fonctions salariées et de sa mission de conseil auprès du PDG de Havas de : 1 807 127 €.

\* Monsieur David Jones a perçu, également, 4 167 € pour l'exercice 2012 et 51 288 € pour l'exercice 2013 au titre de la rémunération versée par les entités contrôlantes au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce relatif aux comptes consolidés (contrat de travail de Conseiller en Communication conclu avec la société Bolloré).

(en euros)	2012	2013
<b>M. Hervé Philippe</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au 15.4)	507 752	650 002
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>507 752</b>	<b>650 002</b>

	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
Dirigeants mandataires sociaux								
<b>M. Vincent Bolloré</b> Président du Conseil d'Administration Début de mandat : 2005 Fin de mandat : 30 août 2013		X		X		X		X
<b>M. Yannick Bolloré</b> Président-Directeur Général Début de mandat : 30 août 2013 Fin de mandat : 2016		X		X		X		X
<b>M. David Jones</b> Directeur Général Début de mandat : 8 mars 2011 Fin de mandat : 30 août 2013			Contrat de droit américain	X	X	X	X	
<b>M. Hervé Philippe</b> Directeur Général Délégué Début de mandat : 2010 Fin de mandat : 31 décembre 2013	X			X		X		X

## 15.8. Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 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 2013 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.

Les **seizième, dix-septième, dix-huitième et dix-neuvième** résolutions ont 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 2013 à chaque Dirigeant Mandataire Social de la Société, à savoir :

- Monsieur Vincent Bolloré, Président du Conseil d'Administration jusqu'au 30 août 2013 ;
- Monsieur Yannick Bolloré, Directeur Général Délégué jusqu'au 30 août 2013 et Président-Directeur Général depuis le 30 août 2013 ;
- Monsieur David Jones, Directeur Général jusqu'au 30 août 2013 ;
- Monsieur Hervé Philippe, Directeur Général Délégué jusqu'au 31 décembre 2013.

En conséquence, il est proposé à l'Assemblée Générale du 5 juin 2014 dans la **16<sup>e</sup> résolution** d'émettre un avis sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à **Monsieur Vincent Bolloré**, Président du Conseil d'Administration jusqu'au 30 août 2013 :

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
<b>Au titre de son mandat social exécutif</b>		
Rémunération fixe	Néant	Monsieur Vincent Bolloré n'a bénéficié d'aucune rémunération fixe au titre de son mandat de Président du Conseil d'Administration
Rémunération variable	Néant	Monsieur Vincent Bolloré n'a bénéficié d'aucune rémunération variable au titre de son mandat de Président du Conseil d'Administration
Jetons de présence	8 000 euros	
Rémunération exceptionnelle	Néant	Monsieur Vincent Bolloré n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de son mandat de Président du Conseil d'Administration
Attribution d'options et/ou d'actions de performance	Néant	Monsieur Vincent 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 Vincent Bolloré n'a bénéficié d'aucune indemnité de prise ou de cessation de fonctions au titre de son mandat de Président du Conseil d'Administration
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Monsieur Vincent Bolloré n'a bénéficié d'aucun régime de retraite supplémentaire au titre de son mandat de Président du Conseil d'Administration
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	Néant	Monsieur Vincent Bolloré n'a bénéficié d'aucun régime collectif de prévoyance et de frais de santé au titre de son mandat de Président du Conseil d'Administration
Avantages de toute nature	Néant	Monsieur Vincent Bolloré n'a bénéficié d'aucun avantage au titre de son mandat de Président du Conseil d'Administration

En conséquence, il est proposé à l'Assemblée Générale du 5 juin 2014 dans la **17<sup>e</sup> résolution** d'émettre un avis favorable sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à **Monsieur Yannick Bolloré**, Directeur Général Délégué jusqu'au 30 août 2013 et Président-Directeur Général depuis le 30 août 2013 :

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
<b>Au titre de son mandat social exécutif</b>		
Rémunération fixe	500 000 euros	Monsieur Yannick Bolloré a bénéficié d'une rémunération fixe de 500 000 euros au titre de son mandat social
Rémunération variable	370 000 euros	Monsieur Yannick Bolloré a bénéficié d'un bonus de 370 000 euros au titre de son mandat social, pour l'année 2013
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	Néant	Monsieur Yannick Bolloré n'a bénéficié d'aucun avantage au titre de son mandat social

En conséquence, il est proposé à l'Assemblée Générale du 5 juin 2014 dans la **18<sup>e</sup> résolution** d'émettre un avis favorable sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à **Monsieur David Jones**, Directeur Général jusqu'au 30 août 2013 :

Eléments de rémunération	Montants	Commentaires
<b>Au titre de son mandat social exécutif</b>		
Rémunération fixe	Néant	Monsieur David Jones n'a bénéficié d'aucune rémunération fixe au titre de son mandat de Directeur Général
Rémunération variable	Néant	Monsieur David Jones n'a bénéficié d'aucune rémunération variable au titre de son mandat de Directeur Général
Jetons de présence	Néant	Monsieur David Jones n'a bénéficié d'aucun jeton de présence
Rémunération exceptionnelle	Néant	Monsieur David Jones n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de son mandat de Directeur Général
Attribution d'options et/ou d'actions de performance	Néant	Monsieur David Jones 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 David Jones n'a bénéficié d'aucune indemnité de prise ou de cessation de fonctions au titre de son mandat de Directeur Général
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Monsieur David Jones n'a bénéficié d'aucun régime de retraite supplémentaire au titre de son mandat de Directeur Général
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	Néant	Monsieur David Jones n'a bénéficié d'aucun régime collectif de prévoyance et de frais de santé au titre de son mandat de Directeur Général
Avantages de toute nature	Néant	Monsieur David Jones n'a bénéficié d'aucun avantage au titre de son mandat de Directeur Général
<b>Au titre de son contrat de travail de droit américain conclu avec Havas Worldwide LLC, filiale US du Groupe</b>		
Rémunération fixe 2013	880 974 euros	Monsieur David Jones a bénéficié d'une rémunération fixe de 880 974 euros au titre de son contrat de travail avec la société Havas Worldwide LLC
Rémunération variable (bonus 2013)	880 974 euros	Monsieur David Jones a bénéficié d'un bonus de 880 974 euros au titre de son contrat de travail avec la société Havas Worldwide LLC, pour l'année 2013
Rémunération variable (LTIP 2012 et 2013)	2 616 569 euros	Monsieur David Jones a bénéficié d'une rémunération variable de 2 616 569 euros au titre de son long term incentive plan (LTIP) pour les exercices 2012 et 2013
Rémunération exceptionnelle	Néant	Monsieur David Jones n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de son contrat de travail avec la société Havas Worldwide LLC
Attribution d'options et/ou d'actions de performance	Néant	Monsieur David Jones n'a bénéficié d'aucun droit à attribution d'options ou d'actions de performance
Indemnité de cessation de fonctions salariées	3 614 254 euros	Monsieur David Jones a bénéficié d'une indemnité de cessation de ses fonctions salariées au sein de la société Havas Worldwide LLC correspondant à deux années de rémunération (fixe et variable)
Indemnité de non-concurrence au titre de ses fonctions salariées et de ses missions de conseil auprès du Président Directeur Général de Havas	1 807 127 euros	Monsieur David Jones a bénéficié d'une indemnité d'une année de rémunération (fixe et variable) en contrepartie de son engagement de non-concurrence au titre de ses fonctions salariées au sein de la société Havas Worldwide LLC et de ses missions de conseil auprès du Président Directeur Général de Havas
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Monsieur David Jones n'a bénéficié d'aucun régime de retraite supplémentaire au titre de son contrat de travail avec la société Havas Worldwide LLC
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé		Monsieur David Jones a bénéficié du régime collectif de prévoyance et de frais de santé
Avantages de toute nature	94 849 euros	Monsieur David Jones a bénéficié d'une allocation-véhicule, d'une assurance-vie et de remboursements de frais de voyage

En conséquence, il est proposé à l'Assemblée Générale du 5 juin 2014 dans la **19<sup>e</sup> résolution** d'émettre un avis favorable sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à **Monsieur Hervé Philippe**, Directeur Général Délégué jusqu'au 31 décembre 2013 :

Eléments de rémunération	Montants	Commentaires
<b>Au titre de son mandat social exécutif</b>		
Rémunération fixe	105 000 euros	Monsieur Hervé Philippe a bénéficié d'une rémunération fixe de 105 000 euros au titre de son mandat social de Directeur Général Délégué
Rémunération variable	Néant	Monsieur Hervé Philippe n'a bénéficié d'aucune rémunération variable au titre de son mandat de Directeur Général Délégué
Jetons de présence	Néant	Monsieur Hervé Philippe n'a bénéficié d'aucun jeton de présence
Rémunération exceptionnelle	Néant	Monsieur Hervé Philippe n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de son mandat de Directeur Général Délégué
Attribution d'options et/ou d'actions de performance	Néant	Monsieur Hervé Philippe 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 Hervé Philippe n'a bénéficié d'aucune indemnité de prise ou de cessation de fonctions au titre de son mandat de Directeur Général Délégué
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Monsieur Hervé Philippe n'a bénéficié d'aucun régime de retraite supplémentaire au titre de son mandat de Directeur Général Délégué
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	Néant	Monsieur Hervé Philippe n'a bénéficié d'aucun régime collectif de prévoyance et de frais de santé au titre de son mandat de Directeur Général Délégué
Avantages de toute nature	Néant	Monsieur Hervé Philippe n'a bénéficié d'aucun avantage au titre de son mandat de Directeur Général Délégué
<b>Au titre de son contrat de travail</b>		
Rémunération fixe 2013	280 000 euros	Monsieur Hervé Philippe a bénéficié d'une rémunération fixe de 280 000 euros au titre de son contrat de travail de Directeur Financier Groupe avec la société Havas SA
Rémunération variable	257 250 euros	Monsieur Hervé Philippe a bénéficié d'un bonus de 257 250 euros au titre de son contrat de travail de Directeur Financier Groupe avec la société Havas SA, pour l'année 2013
Rémunération exceptionnelle	Néant	Monsieur Hervé Philippe n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de son contrat de travail de Directeur financier Groupe avec la société Havas SA
Attribution d'options et/ou d'actions de performance	Néant	Monsieur Hervé Philippe n'a bénéficié d'aucun droit à attribution d'options ou d'actions de performance
Indemnité de cessation de fonctions salariées	Néant	Monsieur Hervé Philippe n'a bénéficié d'aucune indemnité de cessation de fonctions au titre de son contrat de travail de Directeur Financier Groupe avec la société Havas SA
Indemnité de non-concurrence au titre de ses fonctions salariées	Néant	Monsieur Hervé Philippe n'a bénéficié d'aucune indemnité de non-concurrence au titre de son contrat de travail de Directeur Financier Groupe avec la société Havas SA
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Monsieur Hervé Philippe n'a bénéficié d'aucun régime de retraite supplémentaire au titre de son contrat de travail de Directeur Financier Groupe avec la société Havas SA
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé		Monsieur Hervé Philippe a bénéficié du régime collectif de prévoyance et de frais de santé du Groupe Havas
Avantages de toute nature	7 752 euros	Monsieur Hervé Philippe a bénéficié d'une voiture de fonction

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

Jusqu'au 30 août 2013, Monsieur Vincent Bolloré a présidé le Conseil d'Administration de la Société et Monsieur David Jones a représenté la Société à l'égard des tiers en sa qualité de Directeur Général.

Monsieur Yannick Bolloré a été Directeur Général Délégué jusqu'au 30 août 2013 et Monsieur Hervé Philippe a été Directeur Général Délégué jusqu'au 31 décembre 2013.

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

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

### 16.1. Fonctionnement du Conseil d'Administration

#### 16.1.1. Mandats des Administrateurs

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

#### 16.1.2. Membres indépendants

Le Conseil d'Administration compte, au 31 décembre 2013, trois Administrateurs indépendants, Madame Delphine Arnault nommée en 2013 ainsi que Messieurs Yves Cannac et Patrick Soulard. 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."

Dans cet esprit, l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société Havas, qui s'est tenue en 2013, a nommé, sur proposition du Conseil d'Administration, Madame Delphine Arnault en qualité d'Administrateur répondant aux critères d'indépendance posés par le Code de gouvernement d'entreprises des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF. Dans cette même perspective, le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 20 mars 2014, a décidé de

proposer à l'Assemblée Générale annuelle la nomination de deux nouveaux Administrateurs répondant aux critères d'indépendance posés par le Code de gouvernement d'entreprises des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF. Si ces résolutions sont adoptées par les actionnaires, le Conseil comptera, alors, cinq membres indépendants.

Le Conseil du 20 mars 2014 a également apprécié et revu la situation de chaque Administrateur notamment au regard des critères d'indépendance énoncés par le Code AFEP/MEDEF, soit :

- ne pas être salarié ou 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.

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.

Administrateur	Critère n° 1 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	Critère n° 2 Dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle Havas, un de ses salariés ou un de ses mandataires est également administrateur	Critère n° 3 Client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement significatif de Havas	Critère n° 4 Lien familial proche avec un mandataire social	Critère n° 5 Commissaire aux Comptes de Havas au cours des 5 dernières années précédentes	Critère n° 6 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 (conférer 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			
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						

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 douze membres, 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.

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

#### Règlement intérieur du Conseil

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

### 16.1.4. Contrôle interne

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

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

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

## 16.3. Information sur les Comités du Conseil

Le Comité d'Audit a été créé le 29 mai 2008 ; il est, à la date du présent document, composé de Messieurs Patrick Soulard et Yves Cannac. Le Comité des Rémunérations 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.

### 16.3.1. Comité d'Audit

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

#### Composition du Comité d'Audit

Le Conseil d'Administration du 21 mars 2013 a nommé en qualité de membre du Comité d'Audit Monsieur Yves Cannac. Jusqu'au 12 avril 2013, le Comité d'Audit était composé de Monsieur Patrick Soulard, Président, de Monsieur Antoine Veil <sup>(1)</sup> et de Monsieur Yves Cannac.

Depuis le 12 avril 2013, Le Comité d'Audit est composé de Monsieur Patrick Soulard, Président et de Monsieur Yves Cannac.

Messieurs Patrick Soulard et Yves Cannac étant qualifiés d'Administrateurs indépendants par le Conseil d'Administration du 20 mars 2014, le Groupe Havas satisfait à la recommandation AFEP/MEDEF de deux tiers d'Administrateurs indépendants au sein de ce Comité.

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

Les deux membres du Comité présentent des compétences particulières en matières 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, 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.

### Rôle du Comité d'Audit

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

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

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

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

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

### Travaux du Comité d'Audit

Le Comité s'est réuni deux fois en 2013 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 2012 après s'être entretenu avec les Commissaires aux Comptes hors de la présence du Directeur Général, des Directeurs Généraux Délégués 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 2013 ;

- 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, des Directeurs Généraux Délégués et du Directeur Financier ; il a entendu le responsable de l'audit interne sur l'état des travaux d'audit interne et d'analyse des risques réalisés depuis la réunion du Comité précédent ainsi que sur les problèmes rencontrés.

### 16.3.2. Comité des Rémunérations 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.

Jusqu'au 30 août 2013, le Comité était composé de Monsieur Patrick Soulard, nommé Président par le Conseil d'Administration du 21 mars 2013 en remplacement de Monsieur Pierre Godé démissionnaire au 31 décembre 2012, et de Monsieur Yves Cannac.

Depuis le 30 août 2013, le Comité est composé de Monsieur Patrick Soulard, de Monsieur Yves Cannac et de Madame Delphine Arnault, nommée membre de ce Comité par le Conseil d'Administration du 30 août 2013.

Madame Delphine Arnault et Messieurs Yves Cannac et Patrick Soulard ayant été qualifiés d'Administrateurs indépendants par le Conseil d'Administration du 20 mars 2014, 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

Jusqu'au 30 août 2013, le Comité avait pour principales attributions de faire des recommandations, propositions, conclusions et commentaires au Conseil d'Administration, et de l'assister dans les domaines suivants :

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

Le Conseil d'Administration du 30 août 2013 a décidé, dans le cadre de la mise en place des règles de gouvernance d'entreprise et conformément à l'article 17 du code AFEP/MEDEF, d'étendre le champ de compétences du Comité des Rémunérations 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".

Depuis cette date, le Comité a, également, pour attribution de faire des recommandations, propositions, conclusions et commentaires au Conseil d'Administration, et de l'assister dans les domaines suivants :

- 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 2013, le Comité s'est réuni deux fois en présence de tous ses membres.

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

Lors de sa deuxième réunion, le Comité a abordé l'application de la procédure du "say on pay" en 2014 en évoquant notamment la situation des sommes versées à Monsieur David Jones au titre de son contrat de travail de droit américain.

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

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

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

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

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

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

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

Ce Comité a procédé à l'évaluation du Conseil et de ses Comités, Comité d'Audit et Comité des Rémunérations, pour l'exercice 2013 et a procédé aux observations suivantes :

### **Fonctionnement du Conseil au cours de l'exercice 2013**

Au cours de l'exercice 2013, le Conseil d'Administration de notre Société était composé de douze à treize membres selon les périodes, dont trois Administrateurs indépendants et deux femmes Administrateurs.

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 2013, le Conseil s'est réuni deux 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 100 % pour l'exercice 2013, 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 très 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.

## **16.4. 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 2013 en qualité de nouvel Administrateur répondant aux critères définis par le Code AFEP/MEDEF, Madame Delphine Arnault. Dans ce même esprit, elle proposera à la prochaine Assemblée Générale la nomination de Madame Christine Ockrent et de 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".

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 31/12/2013 <sup>(1)</sup>	Nombre d'actions détenues au 31/12/2013 <sup>(1)</sup>	Nombre de BSAAR acquis en 2007	Nombre de BSAAR acquis en 2008	Nombre total de BSAAR détenus au 31/12/2013 <sup>(1)</sup>
M. Séguéla Jacques	0	2 900	0	1 099 588	1 099 588
M. Bolloré Vincent <sup>(2)</sup>	1 030 000	5 000	1 000 000 <sup>(7)</sup>	352 941	1 352 941 <sup>(7)</sup>
M. Yturbe (De) Jean (Représentant De Longchamp Participations)	257 500	17 000		117 647	117 647
M. Philippe Hervé (Représentant De Financière De Longchamp)	103 000	1 114		158 382	158 382
Bolloré SA	0	33 792 619 <sup>(3)</sup>			
M. Baillencourt (De) Cédric (Représentant De Bolloré SA)	0	100		220 588	220 588
M. Cannac Yves	0	3 500			
Financière De Longchamp	0	5			
Longchamp Participations	0	5			
M. Lescure Pierre	0	5 345			
M. Soulard Patrick	0	6 795			
M. Veil Antoine <sup>(4)</sup>	0	1 695			
M. Bolloré Yannick	0	1 000			
M. Jones David <sup>(5)</sup>	0	250	0	0	0
Mme Erra Mercedes	0	34 994		0	0
M. Rodés Vilà Alfonso	0	91 174		330 000	330 000
Mme Arnault Delphine <sup>(6)</sup>	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>1 390 500</b>	<b>33 963 696</b>	<b>0 <sup>(7)</sup></b>	<b>2 279 146</b>	<b>2 279 146 <sup>(7)</sup></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) Situation au 30 août 2013, date de cessation de ses fonctions d'Administrateur et de Président de la société Havas.

(3) Ce chiffre ne tient pas compte des 145 722 actions achetées par Bolloré SA le 27 décembre 2013 car le transfert de propriété est intervenu le 2 janvier 2014.

(4) Situation au 12 avril 2013, date du décès de Monsieur Antoine Veil.

(5) Situation au 31 décembre 2013, date de cessation de ses fonctions d'Administrateur de la société Havas SA.

(6) Situation au 31 décembre 2013, étant précisé que Madame Delphine Arnault est Administrateur de la société Havas depuis le 5 juin 2013.

(7) Les BSAAR 2006 sont arrivés à échéance le 1<sup>er</sup> décembre 2013.

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

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

En 2013, 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
Bolloré SA	27/12/2013	145 722	5,993			
Bolloré SA	24/12/2013	2 951	5,984			
Bolloré SA	23/12/2013	180 000	5,987			
Bolloré SA	20/12/2013	450 000	5,952			
Bolloré SA	19/12/2013	200 000	5,97			
Bolloré SA	18/12/2013	200 000	5,802			
Bolloré SA	17/12/2013	600 000	5,743			
Bolloré SA	08/11/2013	650 000	5,828			
Bolloré SA	07/11/2013	450 000	5,921			
Bolloré SA	21/10/2013	400 000	6,281			
Bolloré SA	18/10/2013	400 000	6,249			
Bolloré SA	17/10/2013	600 000	6,167			
Bolloré SA	13/05/2013	100 000	4,895			
Bolloré SA	09/05/2013	49 526	4,824			
Bolloré SA	08/05/2013	28 997	4,796			
Bolloré SA	07/05/2013	100 000	4,788			
Bolloré SA	12/04/2013	47 736	4,9396			
Bolloré SA	09/04/2013	79 970	4,8665			
Bolloré SA	08/04/2013	200 000	4,9026			
Bolloré SA	05/04/2013	200 000	4,9183			
Bolloré SA	02/04/2013	85 000	4,9686			
Bolloré SA	28/03/2013	300 000	4,8409			
Bolloré SA	27/03/2013	226 623	4,8946			
Bolloré SA	26/03/2013	200 000	4,8741			
Bolloré SA	25/03/2013	200 000	4,8535			
Bolloré SA	22/03/2013	100 000	4,8179			
Mme Erra Mercedes <sup>(1)</sup>				18/12/2013	182 772	5,784
Mme Erra Mercedes <sup>(2)</sup>				17/12/2013	1 452 444	5,7178
Mme Erra Mercedes				13/12/2013	91 399	5,6967
Mme Erra Mercedes				12/12/2013	300 000	5,7728
M. Jones David				08/01/2013	16 631	4,21
M. Jones David				08/01/2013	414 364	4,21
M. Rodés Vilà Alfonso				10/10/2013	180 000	5,8499
M. Rodés Vilà Alfonso				10/10/2013	161 102	5,8862
M. Rodés Vilà Alfonso				10/10/2013	173 898	5,9265
M. Rodés Vilà Alfonso				19/10/2013	412 000	4,9192
M. Séguéla Jacques				01/10/2013	472 763	5,8167
M. Séguéla Jacques				30/09/2013	42 237	5,7817

(1) Donation par Mercedes ERRA de 182 772 à Messieurs Jean, Pierre, Adrien et Louis ERRA au prix de 5,69 €, suivie de la cession des actions par les bénéficiaires de la donation au cours de 5,784 €.

(2) Donation par Mercedes ERRA de 1 452 444 à Messieurs Jean, Pierre, Adrien et Louis ERRA au prix de 5,69 €, suivie de la cession des actions par les bénéficiaires de la donation au cours de 5,7178 €.

## BSAAR 2008

Mandataire social concerné	Prix unitaire d'exercice (en euros)	Date d'exercice	Nombre de titres exercés
Mme ERRA Mercedes	3,85	09/12/2013	1 676 471

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
M. Philippe Hervé				05/09/2013	9 000	2,175
M. Philippe Hervé				04/09/2013	6 700	2,13
M. Philippe Hervé				03/09/2013	14 800	2,12
M. Philippe Hervé				02/09/2013	17 000	2,1
M. Séguéla Jacques				28/11/2013	371 000	2,2585

## Options de souscription d'actions

Mandataire social concerné	Prix unitaire d'exercice (en euros)	Date d'exercice	Nombre de titres exercés
Mme Erra Mercedes	3,61	09/12/2013	299 850
M. Jones David	3,738	08/01/2013	16 631
M. Jones David	3,612	08/01/2013	414 364
M. Rodés Vilà Alfonso	3,612	10/10/2013	515 000
M. Rodés Vilà Alfonso	3,738	19/07/2013	412 000
M. Séguéla Jacques	3,612	01/10/2013	472 763
M. Séguéla Jacques	3,612	30/09/2013	42 237

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

Au 31 décembre 2013, le nombre d'actions détenues par les salariés par l'intermédiaire du fonds investi en actions Havas est de 272 191, soit 0,07 % 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 2013, 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 2013.

État des options de souscription et d'achat qui, durant l'exercice 2013, ont été levées par les mandataires sociaux de Havas <sup>(1)</sup>

Nom du mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Mme Erra Mercedes	27/10/2006	299 850	3,61
M. Jones David	20/07/2006	16 631	3,74
	27/10/2006	414 364	3,61
M. Rodés Vilà Alfonso	20/07/2006	515 000	3,74
	27/10/2006	412 000	3,61
M. Séguéla Jacques	24/03/2003	152 562	2,30
	27/10/2006	515 000	3,61

(1) Étant précisé que Monsieur Vincent Bolloré a cessé ses fonctions d'Administrateur et de Président de la société Havas le 30 août 2013.

## État des options de souscription ou d'achat d'actions consenties en 2013 aux dix premiers salariés attributaires non mandataires sociaux du Groupe et levées en 2013 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 04/07/2003	Plan du 10/12/2003	Plan du 26/05/2004	Plan du 20/07/2006	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	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)	4 042 253	3,696	12 739	231 214	80 000	700 400	2 698 600	319 300

### Options de souscription d'actions des filiales (article L. 225-180 du Code de Commerce)

Néant.

### 17.5. BSAAR

Un historique des attributions de BSAAR aux mandataires sociaux et aux dix premiers salariés bénéficiaires figure au paragraphe 21.1.4 du présent document.

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

Aucune action de performance n'a été attribuée à des mandataires sociaux durant l'exercice 2013.

## 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 2013, 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, à l'exception de la Société Parvus Asset Management LLC, tel que mentionné à la section 18.3 ci-après.

### 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 31/12/2013			Situation au 31/12/2012			Situation au 31/12/2011		
	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>	148 066 656	36,22	36,22	142 015 853	36,91	36,91	141 564 953	32,84	32,84
Sociétés contrôlées par la famille de Messieurs Leopoldo Rodés Castañe et Fernando Rodés Vilà	7 472 511	1,83	1,83	7 472 511	1,94	1,94	9 393 984	2,18	2,18
Conseil d'Administration et dirigeants <sup>(2)</sup>	164 182	0,04	0,04	168 927	0,04	0,04	1 041 565	0,24	0,24
Salariés <sup>(3)</sup>	272 191	0,07	0,07	230 895	0,06	0,06	227 088	0,05	0,05
<b>Autres actionnaires détenant plus de 5 % du capital <sup>(4)</sup> :</b>									
• Parvus Asset Management LLC	32 018 841	7,83	7,83	53 436 615	13,89	13,89			
• UBS AG							43 340 196	10,05	10,05
Public	220 853 092	54,03	54,03	181 432 115	47,16	47,16	235 512 225	54,64	54,64
<b>TOTAL</b>	<b>408 837 473</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>384 756 927</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>431 080 011</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

(1) Ce chiffre ne tient pas compte des 145 722 actions achetées par Bolloré SA le 27 décembre 2013 car le transfert de propriété est intervenu le 2 janvier 2014. Il est précisé qu'au 31 décembre 2013, Vincent Bolloré et les sociétés du Groupe Bolloré ne détiennent aucun droit ou valeur mobilière donnant accès immédiatement ou à terme au capital social.

(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 2013.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas, au 31 décembre 2013, 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'actionnariat de la Société (du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2013)

Franchissement de seuil par	Franchissement de seuil déclaré	Date du franchissement	% du capital	% des droits de vote
Dimensional Fund Advisor LP	2 % des droits de vote à la baisse	23 janvier 2013	N/A	1,989
Dimensional Fund Advisor LP	2 % du capital à la baisse	31 janvier 2013	1,999	N/A
UBS Investment Bank, Wealth Management and Corporate Centre	4 % du capital et des droits de vote à la hausse	21 février 2013	4,41	4,41
UBS Investment Bank, Wealth Management and Corporate Centre	5 % et 6 % du capital et des droits de vote à la hausse	21 mars 2013	6,95	6,95
UBS Investment Bank, Wealth Management and Corporate Centre	6 % du capital et des droits de vote à la baisse	16 avril 2013	5,38	5,38
UBS Investment Bank, Wealth Management and Corporate Centre	6 % et 5 % du capital et des droits de vote à la baisse	17 avril 2013	4,86	4,86
UBS Investment Bank, Wealth Management and Corporate Centre	4 % du capital et des droits de vote à la baisse	15 mai 2013	3,55	3,55
Citigroup Global Markets Ltd	2 % du capital et des droits de vote à la hausse	23 mai 2013	3,4316	3,4316
Parvus Asset Management (UK) LLP	12 % et 11 % du capital et des droits de vote à la baisse <sup>(1)</sup>	5 juin 2013	10,87	10,87
UBS Investment Bank, Wealth Management and Corporate Centre	4 % du capital et des droits de vote à la hausse	6 juin 2013	4,43	4,43
UBS AG	5 % et 6 % du capital et des droits de vote à la hausse	10 juin 2013	6,37	6,37
Parvus Asset Management (UK) LLP	11 % et 12 % du capital et des droits de vote à la hausse <sup>(1)</sup>	11 juin 2013	12,25	12,25
UBS Investment Bank, Wealth Management and Corporate Centre	6 % du capital et des droits de vote à la baisse	13 juin 2013	5,17	5,17
UBS AG	5 % et 4 % du capital et des droits de vote à la baisse	19 juin 2013	3,67	3,67
Citigroup Inc.	2 % du capital et des droits de vote à la hausse	24 juin 2013	3,1760	3,1760
UBS Investment Bank, Wealth Management and Corporate Centre	4 % du capital et des droits de vote à la hausse	3 juillet 2013	4,09	4,09
UBS Investment Bank, Wealth Management and Corporate Centre	4 % du capital et des droits de vote à la baisse	4 juillet 2013	3,92	3,92
BFCM	4 % du capital et des droits de vote à la baisse	31 juillet 2013	3,99	3,99
Citigroup Inc.	2 % du capital et des droits de vote à la baisse	14 août 2013	1,6705	1,6705
Parvus Asset Management (UK) LLP	15 % du capital et des droits de vote à la baisse <sup>(2)</sup>	14 août 2013	11,30	11,30
	12 % du capital et des droits de vote à la baisse <sup>(1)</sup>			
Parvus Asset Management (UK) LLP	10 % du capital et des droits de vote à la baisse <sup>(1)</sup>	10 octobre 2013	9,97	9,97
Parvus Asset Management (UK) LLP	10 % du capital et des droits de vote à la baisse <sup>(2)</sup>	5 novembre 2013	8,11	8,11
UBS Investment Bank, Wealth Management and Corporate Centre	4 % et 2 % du capital et des droits de vote à la baisse	6 novembre 2013	1,38	1,38
Parvus Asset Management (UK) LLP	8 % du capital et des droits de vote à la baisse <sup>(1)</sup>	7 novembre 2013	7,98	7,98
Bolloré SA	8 % du capital et des droits de vote à la hausse	8 novembre 2013	8,02	8,02
Bolloré SA	8 % du capital et des droits de vote à la baisse	6 décembre 2013	7,97	7,97
Bolloré SA	8 % du capital et des droits de vote à la hausse	17 décembre 2013	8,12	8,12

(1) Hors prise en compte, au titre de l'assimilation, des titres représentés par un contrat "equity-swap" à dénouement en espèce.

(2) Avec prise en compte, au titre de l'assimilation, des titres représentés par un contrat "equity-swap" à dénouement en espèce.

## 18.4. Accord pouvant entraîner un changement de contrôle

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner ultérieurement un changement de contrôle, ni d'accord entre actionnaires (notamment entre les dirigeants) et qui pourraient entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote.

Les accords conclus par la Société modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle de la Société sont détaillés au 21.1.8.

Il n'existe pas d'accord prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'Administration ou les salariés si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique.

Les accords prévoyant des indemnités pour licenciement à l'initiative de l'employeur sans cause réelle et sérieuse sont présentés en note 5.2.29 des comptes consolidés renvoi (9).

## 19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des opérations réalisées en 2011, 2012 et 2013 avec les parties liées :

(en millions d'euros)	2013	2012	2011
<b>Créances d'exploitation</b>	<b>3,0</b>	<b>3,6</b>	<b>4,0</b>
<i>dont Rodés</i>	<i>1,4</i>	<i>1,8</i>	<i>2,7</i>
<i>dont Bolloré</i>	<i>1,6</i>	<i>1,4</i>	<i>1,3</i>
<i>Autres</i>		<i>0,4</i>	
<b>Dettes d'exploitation <sup>(1)</sup></b>	<b>4,2</b>	<b>7,1</b>	<b>3,0</b>
<i>dont Rodés</i>	<i>2,8</i>	<i>4,7</i>	<i>2,4</i>
<i>dont Bolloré</i>	<i>1,4</i>	<i>2,1</i>	<i>0,5</i>
<i>Autres</i>		<i>0,3</i>	<i>0,1</i>
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>3,4</b>	<b>4,1</b>	<b>7,7</b>
<i>dont Rodés</i>	<i>0,2</i>	<i>0,3</i>	<i>0,5</i>
<i>dont Bolloré</i>	<i>3,2</i>	<i>3,8</i>	<i>7,2</i>
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>(11,9)</b>	<b>(18,8)</b>	<b>(15,7)</b>
<i>dont Rodés</i>	<i>(7,6)</i>	<i>(17,7)</i>	<i>(13,1)</i>
<i>dont Bolloré</i>	<i>(4,3)</i>	<i>(1,1)</i>	<i>(2,3)</i>
<i>Autres</i>			<i>(0,3)</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 1,2 million d'euros, 2,9 millions d'euros et 0,5 million d'euros aux 31 décembre 2013, 2012 et 2011.

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 Monsieur 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 Monsieur 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 Monsieur Fernando Rodés Vilà et Monsieur 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 2,9 millions d'euros, 12,7 millions d'euros et 11,5 millions d'euros, respectivement en 2013, 2012 et 2011, et d'autre part, des produits estimés à 0,2 million d'euros, 0,3 million d'euros et 0,5 million d'euros.

Au 31 décembre 2013, le montant total des loyers futurs pour les bureaux précités s'élève à 1,6 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 Monsieur Fernando Rodés Vilà pour les prestations réalisées et annuellement 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 1,8 million d'euros pour 2013 et 2,1 millions d'euros pour 2012.

Par ailleurs, certaines filiales du Groupe Havas ont réalisé des prestations opérationnelles pour des sociétés du Groupe Bolloré, représentant d'une part, des charges d'exploitation d'environ 4,3 millions d'euros, 1,1 million d'euros et 2,3 millions d'euros, respectivement en 2013, 2012 et 2011, et d'autre part, des produits d'exploitation d'environ 3,2 millions d'euros, 3,8 millions d'euros et 7,2 millions d'euros, respectivement en 2013, 2012 et 2011.

Toutes ces opérations ont été réalisées en valeur de marché.

## 20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR

### 20.1. Informations incluses par référence

En application de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 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 comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 47 à 96 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2011, déposé auprès de l'AMF le 30 mars 2012 sous le numéro D.12-0249.

Les 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 2013

<b>1. BILAN CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2013</b> . . . . .	66	<b>5. NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS</b> . . . . .	71
<b>2. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2013</b> . . . . .	68	5.1. Principes comptables	
<b>2. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL AU 31 DÉCEMBRE 2013</b> . . . . .	68	5.1.1. Informations relatives au Groupe Havas	
<b>3. TABLEAU DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2013</b> . . . . .	69	5.1.2. Approbation des comptes	
<b>4. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2013</b> . . . . .	70	5.1.3. Déclaration de conformité	
		5.1.4. Principes et modalités de consolidation	
		<b>5.2. Notes aux états financiers</b>	
		5.2.1. Faits marquants	
		5.2.2. Périmètre de consolidation	
		5.2.3. Écarts d'acquisition	
		5.2.4. Immobilisations incorporelles	
		5.2.5. Immobilisations corporelles	
		5.2.6. Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	
		5.2.7. Intérêts dans des co-entreprises	
		5.2.8. Intérêts minoritaires significatifs	
		5.2.9. Actifs financiers disponibles à la vente	
		5.2.10. Autres actifs financiers	
		5.2.11. Clients et autres débiteurs	
		5.2.12. Trésorerie et équivalents de trésorerie nets	
		5.2.13. Actions propres	
		5.2.14. Dettes liées aux rachats de minoritaires et compléments de prix	
		5.2.15. Dette financière	
		5.2.16. Provisions	
		5.2.17. Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi	
		5.2.18. Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions	
		5.2.19. Bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR)	
		5.2.20. Impôts différés	
		5.2.21. Autres créditeurs	
		5.2.22. Charges de personnel	
		5.2.23. Autres charges et produits d'exploitation	
		5.2.24. Autres charges et produits opérationnels	
		5.2.25. Secteurs opérationnels	
		5.2.26. Résultat financier	
		5.2.27. Résultats par action	
		5.2.28. Informations relatives aux parties liées	
		5.2.29. Obligations contractuelles et engagements hors bilan	
		5.2.30. Instruments financiers	
		5.2.31. Politiques de gestion des risques financiers	
		5.2.32. Risques et litiges	
		5.2.33. Périmètre de consolidation au 31 décembre 2013	
		5.2.34. Honoraires des Commissaires aux Comptes pris en charge par le Groupe	
		5.2.35. Événements postérieurs à la date de clôture	

# 1. BILAN CONSOLIDÉ au 31 décembre 2013

## ACTIF

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2013 Net	31/12/2012 Net*	31/12/2011 Net*
<b>Actifs non courants</b>				
Écarts d'acquisition	5.2.3	1 593	1 603	1 559
Immobilisations incorporelles	5.2.4	36	37	41
Immobilisations corporelles	5.2.5	255	232	228
Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	5.2.6	7	8	3
Actifs financiers disponibles à la vente	5.2.9	16	12	7
Impôt différé	5.2.20	121	87	91
Autres actifs financiers non courants	5.2.10	12	8	9
<b>Total actifs non courants</b>		<b>2 040</b>	<b>1 987</b>	<b>1 938</b>
<b>Actifs courants</b>				
Stocks et en-cours		36	33	35
Clients	5.2.11	1 650	1 607	1 530
Actifs d'impôt courant		52	31	16
Autres débiteurs	5.2.11	570	534	560
Autres actifs financiers courants	5.2.10	7	13	19
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.2.12	568	533	783
<b>Total actifs courants</b>		<b>2 883</b>	<b>2 751</b>	<b>2 943</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>4 923</b>	<b>4 738</b>	<b>4 881</b>

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

## PASSIF

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2013 Net	31/12/2012 Net*	31/12/2011 Net*
<b>Capitaux propres – part du Groupe</b>		<b>1 259</b>	<b>1 131</b>	<b>1 302</b>
Capital		164	154	172
Primes liées au capital		1 334	1 254	1 470
Options des instruments financiers composés	5.2.15.4	18	18	18
Réserves consolidées		(178)	(265)	(332)
Écarts de conversion		(79)	(30)	(26)
<b>Intérêts minoritaires</b>		<b>9</b>	<b>11</b>	<b>9</b>
<b>Total capitaux propres</b>		<b>1 268</b>	<b>1 142</b>	<b>1 311</b>
<b>Passifs non courants</b>				
Emprunts et dettes financières à long terme	5.2.15	138	417	537
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	5.2.14	78	87	66
Provisions et avantages au personnel à long terme	5.2.16-5.2.17	82	72	64
Impôt différé	5.2.20	43	12	11
Autres passifs non courants		1	3	2
<b>Total passifs non courants</b>		<b>342</b>	<b>591</b>	<b>680</b>
<b>Passifs courants</b>				
Emprunts et dettes financières	5.2.15	507	272	193
Découverts bancaires	5.2.15	13	9	6
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	5.2.14	32	13	22
Provisions	5.2.16	38	40	38
Dettes fournisseurs		1 534	1 536	1 480
Dettes d'impôt		21	20	14
Autres créiteurs	5.2.21	1 161	1 111	1 132
Autres passifs courants		7	4	5
<b>Total passifs courants</b>		<b>3 313</b>	<b>3 005</b>	<b>2 890</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>4 923</b>	<b>4 738</b>	<b>4 881</b>

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

## 2. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ au 31 décembre 2013

(en millions d'euros)	Notes	2013	2012*	2011*
<b>Revenu</b>	<b>5.2.25</b>	<b>1 772</b>	<b>1 792</b>	<b>1 656</b>
Charges de personnel	5.2.22	(1 096)	(1 101)	(1 009)
Autres charges et produits d'exploitation	5.2.23	(433)	(448)	(426)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	5.2.25	2	1	1
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>5.2.25</b>	<b>245</b>	<b>244</b>	<b>222</b>
Autres charges opérationnelles	5.2.24-5.2.25	(23)	(27)	(31)
Autres produits opérationnels	5.2.24-5.2.25	4	6	8
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>226</b>	<b>223</b>	<b>199</b>
Produits de trésorerie		9	13	16
Coût de l'endettement		(36)	(39)	(42)
Autres charges et produits financiers		–	(3)	(5)
<b>Résultat financier</b>	<b>5.2.26</b>	<b>(27)</b>	<b>(29)</b>	<b>(31)</b>
<b>Résultat des sociétés intégrées</b>		<b>199</b>	<b>194</b>	<b>168</b>
Charge d'impôt	5.2.20	(56)	(55)	(38)
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>		<b>143</b>	<b>139</b>	<b>130</b>
Intérêts minoritaires		(15)	(13)	(10)
<b>RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE</b>		<b>128</b>	<b>126</b>	<b>120</b>
<b>Bénéfice par action (en euro)</b>	<b>5.2.27</b>			
• de base et dilué		0,32	0,31	0,28
• retraité		NA	0,33	NA

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

## 2. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL au 31 décembre 2013

(en millions d'euros)	2013	2012*	2011*
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>143</b>	<b>139</b>	<b>130</b>
Pertes et gains actuariels comptabilisés en capitaux propres <sup>(1)</sup>	2	(13)	9
Impôts différés sur les pertes et gains actuariels <sup>(1)</sup>	(2)	4	(2)
<b>Total des éléments non recyclables en résultat ultérieurement</b>	<b>0</b>	<b>(9)</b>	<b>7</b>
Pertes et gains sur évaluation à la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	2	1	(2)
Gains nets sur les couvertures des flux de trésorerie	3	3	5
Écarts de conversion sur opérations à l'étranger <sup>(2)</sup>	(51)	(4)	12
<b>Total des éléments recyclables en résultat ultérieurement</b>	<b>(46)</b>	<b>0</b>	<b>15</b>
<b>TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS</b>	<b>97</b>	<b>130</b>	<b>152</b>
Dont part du Groupe	84	117	142
Dont part des intérêts minoritaires	13	13	10

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

(1) En 2013, les gains actuariels nets d'impôt s'élèvent à 0,1 million d'euros comparé à – 9,0 millions d'euros de pertes en 2012, et à 6,8 millions d'euros de gains en 2011.

(2) En 2013, le renchérissement de l'euro par rapport à la majorité des devises étrangères produit 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.

En 2011, le dollar US et la livre sterling poursuivaient la tendance de 2010, gagnant, respectivement, 16,4 millions d'euros et 3,9 millions d'euros, alors que le réal brésilien perdait – 2,1 millions d'euros, le peso mexicain – 2,8 millions d'euros, et le zloty polonais – 3,0 millions d'euros contre l'euro.

### 3. TABLEAU DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES au 31 décembre 2013

(en millions d'euros)	Part du Groupe											Total	Intérêts minoritaires*	Total capitaux propres
	Nombre d'actions (en milliers)	Capital <sup>(1)</sup>	Primes	Réserves et résultat consolidés	Transactions entre actionnaires <sup>(3)</sup>	Composante option des instruments composés	Pertes latentes/ instruments financiers	Pertes et gains actuariels	Écarts de conversion					
<b>Capitaux propres consolidés au 01/01/11</b>	<b>430 523</b>	<b>172</b>	<b>1 468</b>	<b>(386)</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>(13)</b>	<b>(21)</b>	<b>(38)</b>	<b>1 200</b>	<b>8</b>	<b>1 208</b>		
Distribution de dividendes <sup>(2)</sup>				(43)						(43)	(7)	(50)		
Stock-options	557		2							2		2		
Produits et charges comptabilisés				120			3	7	12	142	10	152		
Variations de périmètre					1					1	(2)	(1)		
<b>Capitaux propres consolidés au 31/12/11</b>	<b>431 080</b>	<b>172</b>	<b>1 470</b>	<b>(309)</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>(10)</b>	<b>(14)</b>	<b>(26)</b>	<b>1 302</b>	<b>9</b>	<b>1 311</b>		
Distribution de dividendes <sup>(2)</sup>				(48)						(48)	(10)	(58)		
Stock-options	5 407	2	17							19		19		
OPRA <sup>(4)</sup>	(51 730)	(20)	(233)	(2)						(255)		(255)		
OPAS <sup>(5)</sup>				(13)						(13)		(13)		
Produits et charges comptabilisés				126			4	(9)	(4)	117	13	130		
Variations de périmètre					9					9	(1)	8		
<b>Capitaux propres consolidés au 31/12/12</b>	<b>384 757</b>	<b>154</b>	<b>1 254</b>	<b>(246)</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>(6)</b>	<b>(23)</b>	<b>(30)</b>	<b>1 131</b>	<b>11</b>	<b>1 142</b>		
Distribution de dividendes <sup>(2)</sup>				(43)						(43)	(15)	(58)		
Stock-options	24 090	10	80							90		90		
Produits et charges comptabilisés				128			5	0	(49)	84	13	97		
Variations de périmètre				(5)	(2)			4		(3)		(3)		
<b>CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AU 31/12/13</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>		

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

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

(2) Le dividende par action Havas SA mis en paiement le 12 juin 2013 et le 18 mai 2012 était de 0,11 euro comparé à 0,10 euro payé le 17 mai 2011. Le dividende par action proposé pour 2014 est de 0,11 euro.

(3) La norme IFRS 3R est appliquée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010.

(4) 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 1<sup>er</sup> janvier 2012, ont été rachetées, puis annulées.

(5) 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 TRÉSORERIE CONSOLIDÉS au 31 décembre 2013

(en millions d'euros)	Notes	2013	2012*	2011*
<b>Opérations liées à l'activité</b>				
Résultat net :				
Part du Groupe		128	126	120
Intérêts minoritaires		15	12	10
Opérations sans incidence sur la trésorerie :				
Amortissements et provisions		54	39	38
Impôts différés		(5)	9	(4)
Plus ou moins-values de cession		2	4	1
Intérêts courus		2	(1)	
Autres opérations		1	(1)	(2)
<b>Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net</b>		<b>197</b>	<b>188</b>	<b>163</b>
Coût de l'endettement financier net (hors intérêts courus)		22	23	22
<b>Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net</b>		<b>219</b>	<b>211</b>	<b>185</b>
Variation des créances clients		(121)	(77)	(94)
Variation des dettes fournisseurs		53	74	65
Variation des avances et acomptes reçus		13	(11)	(12)
Variation des autres débiteurs et créditeurs		17	(8)	46
<b>Flux nets d'activité</b>		<b>181</b>	<b>189</b>	<b>190</b>
<b>Opérations d'investissement</b>				
<b>Acquisitions d'immobilisations</b>		<b>(89)</b>	<b>(80)</b>	<b>(238)</b>
Incorporelles et corporelles	5.2.4-5.2.5	(69)	(49)	(200)
Titres de participation		(15)	(29)	(30)
Prêts et avances consentis		(5)	(2)	(8)
<b>Cessions et réductions d'immobilisations</b>		<b>7</b>	<b>18</b>	<b>6</b>
Incorporelles et corporelles		3	7	1
Titres de participation		1	7	3
Remboursements des prêts et avances		3	4	2
<b>Flux nets d'investissement</b>		<b>(82)</b>	<b>(62)</b>	<b>(232)</b>
<b>Opérations de financement</b>				
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	3	(43)	(48)	(43)
Dividendes versés aux minoritaires	3	(15)	(11)	(7)
Variation des fonds propres	3	74	(249)	2
Émissions d'emprunts obligataires		99		
Remboursements d'emprunts obligataires	5.2.15.2	(123)	(90)	(90)
Émissions d'emprunts		26	56	30
Remboursements d'emprunts		(42)	(3)	(10)
Rachat d'intérêts minoritaires ne donnant pas le contrôle	5.2.14.2	(5)	(10)	(3)
Intérêts financiers nets versés		(22)	(23)	(21)
<b>Flux nets de financement</b>		<b>(51)</b>	<b>(378)</b>	<b>(142)</b>
Incidence des variations de cours des devises		(17)	(2)	4
<b>Variation de trésorerie</b>		<b>31</b>	<b>(253)</b>	<b>(180)</b>
<b>TRÉSORERIE NETTE À L'OUVERTURE</b>	<b>5.2.12</b>	<b>524</b>	<b>777</b>	<b>957</b>
<b>TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>5.2.12</b>	<b>555</b>	<b>524</b>	<b>777</b>
Impôts payés		(65)	(46)	(30)

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

## 5. NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### 5.1. Principes comptables

#### 5.1.1. Informations relatives au Groupe Havas

Havas SA est une société anonyme cotée et immatriculée en France. L'euro est la monnaie fonctionnelle de Havas SA. Les états financiers consolidés du Groupe Havas (le "Groupe" ou "Havas") sont présentés en millions d'euros (M€) sauf indication contraire.

#### 5.1.2. Approbation des comptes

Les états financiers consolidés du Groupe Havas au 31 décembre 2013 ont été établis sous la responsabilité du Conseil d'Administration qui les a arrêtés par une délibération en date du 20 mars 2014.

Ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires qui aura lieu le 5 juin 2014. 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 2013 sont établis conformément au référentiel IFRS en vigueur au 31 décembre 2013 et tel qu'adopté par l'Union européenne à cette date. Ces normes sont accessibles sur le site Internet de l'Union européenne à l'adresse suivante :

[http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm)

Les données relatives aux exercices 2012 et 2011, 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 2013

Les textes suivants sont d'application obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2013 :

- IFRS 13 "Évaluation de la juste valeur" ;
- amendements à IFRS 1 "Hyperinflation grave et suppression des dates d'application fermes pour les nouveaux adoptants" et "Prêts publics" ;
- amendements à IFRS 7 "Informations à fournir – Compensation des actifs et passifs financiers" ;
- amendement à IAS 1 "Présentation des autres éléments du résultat global" ;
- amendements à IAS 12 "Impôts différés – Recouvrement des actifs sous-jacents" ;
- IAS 19 révisée "Avantages au personnel" ;
- améliorations annuelles des IFRS : cycle 2009-2011 ; et
- IFRIC 20 "Frais de découverte engagés pendant la phase d'exploitation d'une mine à ciel ouvert".

Ces nouvelles dispositions ne produisent pas d'effets sur les comptes consolidés du Groupe, à l'exception de la révision de la norme IAS 19 révisée. La détermination du rendement des actifs des régimes de retraite est désormais effectuée au taux d'actualisation de la dette actuarielle. Les effets de ce changement sur les comptes du Groupe Havas ne sont pas significatifs.

##### 5.1.4.2. Normes et amendements appliqués par anticipation en 2013

- IFRS 10 "États financiers consolidés" ;
- IFRS 11 "Partenariats" ;
- IFRS 12 "Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités" ;
- amendements de transition à IFRS 10, 11 et 12 ;
- amendements à IAS 27 "États financiers individuels" ; et
- amendements à IAS 28 "Participations dans des entreprises associées et des co-entreprises".

L'application rétrospective des normes et amendements ci-dessus conduit à retraiter les données comparatives au titre des périodes 2012 et 2011. Les impacts de ces retraitements ne sont pas significatifs.

##### 5.1.4.3. Amendements non appliqués par anticipation en 2013

- Amendements à IAS 32 "Présentation – Compensation des actifs/passifs financiers" ;

- amendements à IAS 36 "Informations à fournir – Valeur recouvrable des actifs non financiers" ;
- amendements à IFRS 10, 12 et IAS 27 "Entités d'investissement" ;
- Amendement à IAS 39 "Novation des dérivés et maintien de la comptabilisation de couverture".

Le Groupe Havas n'applique pas par anticipation les amendements 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 à 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 1<sup>er</sup> 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. À chaque clôture, les actifs et passifs monétaires libellés en devises sont convertis au taux de change de clôture. Les écarts de conversion en résultant sont comptabilisés au compte de résultat en "Autres charges et produits financiers", à l'exception des écarts de conversion concernant les financements des investissements nets dans certaines filiales étrangères qui sont comptabilisés en capitaux propres dans le poste "Écarts de conversion" jusqu'à la date de cession de la participation.

#### 5.1.4.8. Élimination des opérations intragroupe

Les soldes des comptes de créances et de dettes entre sociétés du Groupe, ainsi que les opérations intragroupe telles que les facturations internes, paiements de dividendes, plus ou moins-values de cessions, dotations ou reprises de provisions pour dépréciation de titres consolidés, sont éliminés.

#### 5.1.4.9. Regroupements d'entreprises et écarts d'acquisition

Les regroupements d'entreprises réalisés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010 sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. L'application de cette méthode implique les étapes suivantes :

- identification d'un acquéreur ;
- détermination de la date d'acquisition ;
- comptabilisation et évaluation des actifs identifiables et passifs repris, et toute participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise ; et
- comptabilisation et évaluation du goodwill ou du profit résultant d'une acquisition à des conditions avantageuses.

Les actifs acquis et passifs repris, à l'exception des actifs et passifs d'impôts, sont évalués à leur juste valeur. Les passifs éventuels sont comptabilisés à leur juste valeur si celle-ci peut être estimée de façon fiable. Les actifs et passifs d'impôts sont évalués selon les principes et méthodes d'IAS 12.

Seuls les passifs identifiables satisfaisant aux critères de reconnaissance d'un passif dans les comptes de la société acquise sont comptabilisés lors du regroupement. Ainsi, un passif de restructuration n'est pas comptabilisé en tant que passif de la société acquise si celle-ci n'a pas une obligation actuelle à la date d'acquisition d'effectuer cette restructuration.

La différence entre la part du Groupe dans ces justes valeurs et le prix d'acquisition est portée dans le poste "Écarts d'acquisition".

Les ajustements de valeur des actifs acquis et passifs repris pendant la période d'évaluation de douze mois et découlant des faits et circonstances qui prévalaient à la date d'acquisition sont effectués de manière rétrospective. Dans le cas contraire, ils sont comptabilisés en résultat.

Par ailleurs, les prises de contrôle réalisées par le Groupe Havas sont généralement assorties d'engagements de rachat d'intérêts minoritaires (*buy-outs*). Ce type d'engagements est comptabilisé dès la date d'acquisition à la juste valeur en "Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires", le différentiel entre cette valeur et les intérêts minoritaires préalablement éliminés est comptabilisé en "Écarts d'acquisition". Havas applique, de ce fait, la méthode du "goodwill complet". Si une acquisition ne comporte pas ce type d'engagement, l'application de cette méthode sera appréciée au cas par cas.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an, et dès qu'il existe un indice de perte de valeur. Le test de dépréciation est réalisé selon les modalités décrites en note 5.1.4.14.

Les coûts accessoires liés aux regroupements d'entreprises sont comptabilisés en "Autres charges opérationnelles", à l'exception des coûts inhérents aux investissements dans des entreprises associées qui sont capitalisés. Ceux résultant de variations de périmètre sans perte de contrôle sont portés en capitaux propres au même titre que les effets de relution ou dilution.

#### 5.1.4.10. Acquisition d'intérêts minoritaires

Les engagements de rachat d'intérêts minoritaires (*buy-outs*) conclus avant la date d'entrée en vigueur des normes IFRS 3R et IAS 27R, soit le 1<sup>er</sup> janvier 2010 pour le Groupe Havas, continuent à être comptabilisés selon la méthode du "goodwill en cours". La réévaluation périodique de la dette "buy-out" à la juste valeur est constatée en contrepartie des "Écarts d'acquisition".

Quant aux engagements conclus à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, ils sont comptabilisés en dette "buy-out" à leur juste valeur actualisée à la date d'acquisition. Les réévaluations ultérieures de cette dette sont constatées en contrepartie des capitaux propres, conformément aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers.

#### 5.1.4.11. Autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Les frais de recherche sont enregistrés dans les charges de la période au cours de laquelle ils sont encourus.

Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont enregistrées pour leur juste valeur à la date d'acquisition, séparément de l'écart d'acquisition dès lors qu'elles sont :

- identifiables, c'est-à-dire qu'elles résultent de droits légaux ou contractuels ; ou
- séparables de l'entité acquise.

Les immobilisations incorporelles sont essentiellement composées de logiciels informatiques et de marques.

#### 5.1.4.12. Immobilisations corporelles

Les éléments corporels dont il est probable que les avantages économiques futurs qui leur sont associés iront à l'entreprise et qui peuvent être évalués de façon fiable sont comptabilisés en immobilisations corporelles.

Celles-ci sont initialement comptabilisées à leur coût d'acquisition, lequel inclut les frais directement attribuables. Les dépenses ultérieures sont comptabilisées à l'actif si elles satisfont aux critères de reconnaissance d'IAS 16. Ces critères sont appréciés avant l'engagement de la dépense.

Les immobilisations sont évaluées par la suite selon le modèle du coût historique, c'est-à-dire au coût moins les amortissements et les dépréciations.

Les biens dont le Groupe dispose par un contrat de location-financement, contrat qui prévoit le transfert de l'essentiel des risques et avantages inhérents à la propriété du bien loué, sont comptabilisés en immobilisations, avec en contrepartie une dette financière.

Les immobilisations ainsi constatées sont amorties selon les mêmes modalités que celles applicables aux biens acquis en pleine propriété, et selon une durée n'excédant pas la durée du bail lorsqu'il est probable que celui-ci ne sera pas renouvelé. Au compte de résultat, les redevances de location-financement sont remplacées par les intérêts d'emprunts et l'amortissement du bien.

Les paiements effectués au titre de contrats de location simple, qui ne comportent pas de transfert de risques, sont comptabilisés en charge pour la période concernée dans le compte de résultat.

#### 5.1.4.13. Durées d'amortissement

Les immobilisations sont amorties sur leur durée d'utilité estimée, principalement selon le mode linéaire.

À titre d'illustration, les durées d'amortissement généralement retenues sont les suivantes :

Immobilisations	Durées d'amortissement
<b>Incorporelles :</b>	
• Logiciels	1 à 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	
– matériel informatique	3 à 5 ans
– mobilier	7 à 10 ans
– 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 prétests sont réalisés afin de détecter en amont des risques de perte de valeur. Les prétests 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 prétests, faute de pouvoir identifier des sociétés comparables cotées et exclusivement engagées sur les zones géographiques considérées, il n'a pas été possible d'affiner la détermination du multiple spécifique par zone géographique et par sous-métier.

Lorsque des événements indiquent un risque de perte de valeur sur les autres immobilisations incorporelles et corporelles, celles-ci font l'objet d'une analyse afin de déterminer si leur valeur nette comptable est supérieure à leur valeur recouvrable. Si tel est le cas, leur valeur comptable est ajustée à leur valeur recouvrable par voie de dépréciation.

#### 5.1.4.15. Actifs financiers autres

##### Actifs financiers disponibles à la vente

Ce poste inclut principalement les titres de sociétés sans activité, les titres de participation de sociétés dans lesquelles le Groupe n'exerce ni contrôle, ni influence notable. Ces actifs sont évalués à leur juste valeur. Les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres au titre des "Pertes et gains latents sur instruments financiers" et ce, jusqu'à leur date de cession où elles seront constatées en résultat. Lorsqu'il s'agit de titres non monétaires libellés en devise, la composante change est également comptabilisée dans le même compte de capitaux propres.

La juste valeur des titres cotés est déterminée sur la base du cours de Bourse, et celle des titres non cotés selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés au taux de marché d'actifs similaires établis sur la base des informations disponibles.

##### Dépréciation des actifs financiers disponibles à la vente

S'il existe une indication objective de dépréciation résultant d'un ou de plusieurs événements générateurs de pertes intervenus après la comptabilisation initiale d'un actif ou groupe d'actifs financiers, et que ces événements générateurs de pertes ont un impact sur les flux de trésorerie futurs estimés de l'actif financier ou du groupe d'actifs financiers, une perte de valeur est comptabilisée en résultat financier. Toute réappréciation ultérieure de la valeur de cet actif ou groupe d'actifs sera comptabilisée en capitaux propres.

##### Autres actifs financiers

Ce poste comprend principalement des prêts à des sociétés non contrôlées et au personnel, des dépôts de garantie versés, ainsi que des créances liées à des cessions de titres de participation. Ces actifs sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Ils font l'objet d'une provision pour dépréciation dès lors qu'il est probable que leur valeur comptable ne sera pas recouvrée.

##### Instruments dérivés

Selon les principes comptables en vigueur, les pertes et gains relatifs aux instruments destinés à la couverture d'actifs et de passifs sont enregistrés en compte de résultat dès lors qu'il s'agit d'une couverture de juste valeur et en capitaux propres en cas d'une couverture de flux de trésorerie futurs.

Pour gérer son exposition au risque de taux d'intérêt et de change, le Groupe a ponctuellement recours aux instruments financiers dérivés négociés auprès des établissements de premier plan, limitant ainsi le risque de contrepartie. 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 douze mois suivant la clôture, sont classés en "Actifs courants", de même que les actifs détenus dans le but d'être cédés, la trésorerie ou les équivalents de trésorerie.

Tous les autres actifs sont classés en "Actifs non courants".

#### 5.1.4.17. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Ce poste comprend les espèces, les dépôts à vue ainsi que les placements à court terme très liquides et facilement convertibles en un montant connu de trésorerie, le risque de changement de valeur étant négligeable. Ces placements sont comptabilisés à leur juste valeur avec contrepartie en résultat.

#### 5.1.4.18. Clients et comptes rattachés

Les créances sont inscrites pour leur montant nominal, hormis celles pour lesquelles les effets de l'actualisation sont significatifs.

Lorsqu'il existe des indications objectives de perte de valeur, le Groupe détermine la perte de valeur en se fondant sur une analyse de l'antériorité des soldes, sur la situation financière du débiteur et sur son expérience. Une provision pour dépréciation est constatée en conséquence.

#### 5.1.4.19. Autres débiteurs et autres créditeurs

Ces postes comprennent en particulier les opérations de mandat réalisées par les centrales d'achat d'espace publicitaire du Groupe en France. Les montants d'achat d'espace facturés aux clients et non encore encaissés, ou non encore facturés pour les insertions parues avant la date de clôture, figurent à l'actif en "Autres débiteurs" et, parallèlement, les dettes envers les fournisseurs média non encore réglées, ou non encore facturées pour les insertions parues avant la date de clôture, figurent au passif en "Autres créditeurs". Les commissions d'achat d'espace sont comptabilisées en "Clients".

Dans les autres pays, le montant d'achat d'espace incluant les commissions média facturé aux clients et le montant dû aux fournisseurs média sont, respectivement, comptabilisés en "Clients" et "Dettes fournisseurs".

Les avances et acomptes versés sur commandes sont également présentés dans la rubrique "Autres débiteurs", alors que les avances et acomptes reçus sur commandes ainsi que les dettes fiscales et sociales figurent dans la rubrique "Autres créditeurs".

#### 5.1.4.20. Stocks et en-cours

Les stocks et en-cours comprennent le coût des achats externes sur les prestations en cours, déterminé en utilisant une identification spécifique. Ils sont dépréciés dès lors que leur valeur de réalisation devient inférieure à leur coût de revient.

#### 5.1.4.21. Impôts différés

Les impôts différés résultent des différences temporelles imposables et déductibles et des pertes fiscales reportables comptabilisées auxquelles est appliqué le taux d'impôt voté à la date de clôture et applicable à la période de renversement. Dans chaque entité fiscale, des actifs d'impôts différés sont reconnus dans la mesure où il est probable que les différences temporelles et les pertes fiscales pourront être imputées sur des bénéfices fiscaux futurs. Une période de cinq ans est généralement retenue pour apprécier ces bénéfices.

Les impôts différés actifs et passifs sont présentés de manière compensée au sein d'une même entité fiscale, soit une société juridique, soit un groupe d'entités redevable de l'impôt auprès de l'administration fiscale, dès lors que celle-ci a le droit de compenser ses actifs et passifs d'impôts exigibles. Ils sont classés en actifs et passifs non courants.

L'effet d'un changement de taux d'imposition est comptabilisé dans le résultat de l'exercice en cours ou dans les capitaux propres, selon l'élément auquel il se rapporte.

#### 5.1.4.22. Passifs courants / passifs non courants

Les passifs devant être réglés dans le cadre du cycle normal d'exploitation, ou dans les douze mois suivant la clôture, sont classés en "Passifs courants", de même que les passifs détenus dans le but d'être négociés.

Tous les autres passifs sont classés en "Passifs non courants".

#### 5.1.4.23. Passifs financiers

Les passifs financiers comprennent les emprunts et dettes financières à long terme. Ils sont initialement comptabilisés à la juste valeur nette des frais de transaction et évalués, par la suite, au coût amorti déterminé selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Ces passifs sont principalement constitués d'emprunts obligataires, d'obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR), et d'emprunts bancaires. Ils sont classés en "Passifs non courants" pour la part dont l'échéance est supérieure à un an. La part à moins d'un an ainsi que les lignes de crédit utilisées sont incluses dans les passifs financiers courants.

#### OBSAAR

Les obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables sont des passifs financiers composés ayant une "composante option" (bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions Havas SA remboursables) qui confère au porteur des bons la possibilité de les convertir en instruments de capitaux propres de Havas SA, et une "composante dette" représentant un passif financier dû au porteur de l'obligation. La "composante option" est enregistrée en capitaux propres séparément de la "composante dette". L'impôt différé passif résultant de la différence entre la base comptable de la

"composante dette" et la base fiscale de l'obligation est porté en diminution des capitaux propres.

La "composante dette" est évaluée à la date d'émission sur la base de la juste valeur d'une dette analogue non assortie de la composante option associée. Cette juste valeur est déterminée à partir des flux de trésorerie futurs actualisés au taux du marché pour un instrument similaire sans l'option de conversion. Elle est comptabilisée au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

La valeur comptable de la "composante option" correspond à la différence entre la juste valeur de l'emprunt obligataire pris dans son ensemble et la juste valeur de la dette. Cette valeur ne fait l'objet d'aucune réévaluation postérieurement à la comptabilisation initiale.

Les frais d'émission ne pouvant être directement affectés à la composante dette ou capitaux propres sont répartis proportionnellement sur la base de leurs valeurs comptables respectives.

#### Autres passifs financiers

Les autres passifs financiers sont principalement constitués d'emprunts bancaires et de tirages sur des lignes de crédit, et classés en "Emprunts et dettes financières à long terme".

Ils sont initialement comptabilisés à la juste valeur nette des frais de transaction et évalués, par la suite, au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

La part à échéance supérieure à un an est classée en "Passifs non courants", la part à un an au plus en "Passifs financiers courants".

#### 5.1.4.24. Provisions

Lorsqu'une obligation juridique ou implicite résultant d'un événement passé engendrera probablement une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques futurs et que le montant peut être estimé de façon fiable, une provision est alors constatée. La provision comptabilisée représente la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. La provision est actualisée par un taux sans risque dès lors que l'effet est jugé significatif. L'effet de "désactualisation" reflétant l'écoulement du temps est comptabilisé en "Autres charges et produits financiers" dans le compte de résultat.

Les provisions portent principalement sur les locaux vacants, les risques fiscaux, les litiges avec des tiers et les pensions pour retraites décrites dans la note 5.1.4.25.

Les provisions pour loyers relatifs aux locaux vacants sont évaluées à chaque clôture en tenant compte des loyers futurs correspondant à la période non résiliable des baux, déduction faite d'une estimation des sommes attendues d'éventuels contrats de sous-location. Les hypothèses de sous-location sont étudiées au cas par cas afin de tenir compte des spécificités de chaque immeuble.

Les risques fiscaux font également l'objet d'une évaluation à chaque clôture par le Groupe et ses conseils. Une provision est constatée dès lors qu'un risque s'avère probable.

#### 5.1.4.25. Avantages au personnel

##### Régimes à cotisations définies

Les régimes à cotisations définies sont pour la plupart les régimes légaux. Ils désignent les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi en vertu desquels le Groupe verse, pour certaines catégories de salariés, des cotisations définies sans encourir d'autres formes d'obligations à une société d'assurance ou fonds de pension externes. Les cotisations sont versées en contrepartie des services rendus par les salariés au titre de l'exercice. Elles sont comptabilisées en charges dès lors qu'elles sont encourues selon la même logique que les salaires et traitements. Les régimes à cotisations définies ne donnent pas lieu à la constitution de provisions dans la mesure où ils ne génèrent pas d'engagement futur pour le Groupe.

Certains régimes à prestations définies multi employeurs sont traités comme des régimes à cotisations définies d'un point de vue comptable dans la mesure où le Groupe ne dispose pas d'informations nécessaires pour appliquer les méthodes comptables relatives aux régimes à prestations définies.

## Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies désignent les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi garantissant à certaines catégories de salariés des ressources complémentaires de manière contractuelle ou par le biais de conventions collectives. Ces ressources peuvent être versées soit sous forme d'indemnité de fin de carrière en une seule fois, soit sous forme de rente notamment au Royaume-Uni.

Cette garantie de ressources complémentaires constitue pour le Groupe une prestation future pour laquelle un engagement est calculé selon la méthode des unités de crédit projetées. La provision à constituer reflète une estimation du montant des avantages que les employés auront accumulés en contrepartie des services rendus pendant l'exercice et les exercices précédents.

Les prestations futures sont actualisées pour obtenir la valeur actualisée de l'engagement au titre des prestations définies. Le cas échéant, l'engagement au bilan est diminué de la juste valeur des actifs du régime qui le couvrent.

Selon IAS 19, le taux d'actualisation utilisé pour évaluer les engagements sociaux doit être déterminé en se référant aux taux de rendement des obligations émises dans la zone monétaire correspondante par des entreprises notées "haute qualité" par les agences de notation reconnues, à la condition que le marché soit suffisamment liquide. Dans les faits, on considère généralement les obligations qui obtiennent les meilleures notations par les agences Moody's, Standard & Poors et Fitch. Dans le cas où ce marché ne serait pas assez liquide, la norme permet de se référer aux obligations émises par les États. Dans les deux cas, les obligations considérées doivent avoir une durée comparable à celle des engagements évalués.

Havas a retenu depuis 2004 les indices iBoxx Corporate calculés par Markit comme référence. Ces indices sont calculés quotidiennement pour les zones Euro, Royaume-Uni et États-Unis, et ce pour un panel assez complet de durées et de notations de crédit. Chaque indice est calculé à partir d'un panier d'obligations dont chaque élément répond à des critères de notation, de maturité et de liquidité. Les poids relatifs attribués aux obligations composant un panier sont fonction de leur montant. Markit met à jour les obligations constituant tous ces indices mensuellement, en tenant compte de l'évolution des maturités résiduelles des obligations ainsi que des éventuels changements de notation.

Par ailleurs, en application de la norme IAS 19 révisée (IAS 19R) à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013, le taux d'actualisation de la dette actuarielle est également retenu pour déterminer le rendement attendu des actifs de régime. Les exercices 2011 et 2012 présentés dans ce document sont conformes à IAS 19R.

Le Groupe reconnaît dans son bilan la totalité des écarts actuariels constatés à chaque clôture avec pour contrepartie les capitaux propres.

## Indemnités de fin de contrat de travail

Des législations locales, des accords contractuels ou des conventions collectives peuvent obliger le Groupe, dans certains pays, à effectuer des paiements aux membres du personnel lorsque le Groupe met fin à leur contrat de travail de manière anticipée. Ces paiements représentent des indemnités de licenciement. Ils sont comptabilisés au passif et en charges si et seulement si le Groupe est manifestement engagé à mettre fin au contrat de travail avant l'âge normal de départ en retraite et à accorder lesdites indemnités, qui peuvent représenter plusieurs mois voire plusieurs années de salaire.

### 5.1.4.26. Dettes liées aux engagements de rachat d'intérêts minoritaires

Le Groupe a conclu des accords avec des actionnaires minoritaires de filiales consolidées, par lesquels il leur consent des options de vente de leurs actions, à partir d'une certaine échéance, à des prix déterminés par des formules représentatives des pratiques du marché (*buy-out*). Ces accords concernent la plupart des filiales dans lesquelles le Groupe ne détient pas 100 % des titres. Les normes IFRS 3 révisée et IAS 27 révisée n'apportent pas de précisions sur la comptabilisation de ce type d'engagements.

Le Groupe Havas constate une dette au titre des engagements de rachat d'intérêts minoritaires pour leur prix d'exercice actualisé, en contrepartie, d'une part de l'élimination de la valeur comptable des intérêts minoritaires correspondants et, d'autre part, de la constatation d'un écart d'acquisition. Dans le compte de résultat, les intérêts minoritaires continuent d'être constatés.

Les engagements conclus avant la date d'application d'IFRS 3R et IAS 27R par Havas, soit le 1<sup>er</sup> janvier 2010, continuent à être comptabilisés selon la méthode du "goodwill en cours" qui est acceptée par l'Autorité des marchés financiers. Les variations ultérieures de la valeur des engagements sont comptabilisées par ajustement de l'écart d'acquisition.

Pour les engagements conclus postérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2010, celles-ci sont portées aux capitaux propres.

### 5.1.4.27. Comptabilisation des compléments de prix d'acquisition de titres

Lors de l'acquisition de sociétés, des contrats prévoyant un complément de prix sont généralement mis en place (*earn-out*). Ceux-ci sont comptabilisés en complément du prix d'acquisition des titres avec pour contrepartie une dette financière, dès lors que les versements sont probables et que les montants peuvent être mesurés de façon fiable.

L'estimation de ces engagements est revue et éventuellement ajustée à chaque clôture, sur la base de la formule prévue au contrat, formule qui est appliquée aux dernières données disponibles.

Pour les acquisitions antérieures au 1<sup>er</sup> janvier 2010, les ajustements d'engagements continuent à être comptabilisés selon la méthode du "goodwill en cours" qui est acceptée par l'Autorité des marchés financiers. Les variations de la valeur des engagements sont comptabilisées par ajustement de l'écart d'acquisition.

Pour les engagements conclus à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, les ajustements découlant des faits et circonstances qui prévalaient à la date d'acquisition pendant la période d'évaluation de douze mois sont comptabilisés en "Écarts d'acquisitions" de manière rétrospective. Dans le cas contraire, ils sont constatés au compte de résultat en "Autres charges opérationnelles" 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").

À la date d'attribution, la juste valeur des options attribuées est calculée selon la méthode binomiale. Cette méthode permet de prendre en compte les caractéristiques du plan (prix et période d'exercice), des données de marché à la date d'attribution (taux sans risque, cours de l'action, volatilité, dividende attendu) et d'une hypothèse comportementale des bénéficiaires. La volatilité future est estimée à partir de la volatilité historique observée sur un échantillon de sociétés cotées comparables du secteur dont Havas fait partie.

La juste valeur des options est étalée linéairement en résultat sur la ligne "Charges de personnel" avec contrepartie en capitaux propres, sur la période d'acquisition des droits. Lors de l'exercice des options, le prix payé par les bénéficiaires est comptabilisé en trésorerie en contrepartie des capitaux propres.

Par ailleurs, les options de souscription d'actions de filiales consolidées attribuées à des salariés desdites filiales, qui ont fait l'objet d'un engagement de rachat par le Groupe à la date d'exercice ("Plans réglés en espèces"), sont comptabilisées, pour leur juste valeur, en "Charges de personnel" avec contrepartie "Autres passifs". Cette valeur est étalée linéairement en résultat, sur la durée d'acquisition des droits. La dette est réévaluée jusqu'à la date de rachat.

Enfin, dans le cadre des émissions en 2006 et 2008 d'obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables, les banques ayant souscrit aux obligations ont cédé les bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions Havas SA remboursables (BSAAR) aux cadres et mandataires sociaux du Groupe relevant de catégories définies par le Conseil d'Administration, et ce pour une valeur validée par un expert indépendant. Cette valeur est toutefois différente de la valorisation de l'option telle que calculée conformément à IFRS 2. L'écart entre ces deux valeurs représente une charge de personnel qui est étalée sur la période d'acquisition des droits, soit environ quatre ans.

### 5.1.4.29. Actions propres

Les actions propres sont présentées en diminution des capitaux propres pour leur prix d'acquisition par le Groupe. Les plus ou moins-values sur la cession de ces titres sont également enregistrées en capitaux propres.

#### 5.1.4.30. Reconnaissance du revenu

Le revenu du Groupe est essentiellement constitué d'honoraires et commissions perçus en rémunération des conseils et services rendus dans les domaines de la communication, de la stratégie média, du planning et d'achat d'espaces publicitaires.

La reconnaissance du revenu diffère selon le type de contrat qui peut être basé soit sur les commissions, soit sur les honoraires.

Les commissions sont comptabilisées à la date de réalisation des services sous déduction des coûts de production encourus, ou à la date de diffusion ou de publication dans les médias. En cas de contrat pluriannuel, la facturation des commissions est effectuée à la réalisation de chaque prestation.

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-R-03 du 2 juillet 2009 du CNC, les produits ou charges inhabituels, anormaux peu fréquents, de montants individuels significatifs, sont présentés en "Autres charges et autres produits opérationnels" afin de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante du Groupe. Ces lignes intègrent notamment les plus et moins-values sur cessions d'actifs immobilisés, les dépréciations d'écarts d'acquisition, les mises à jour des compléments de prix d'acquisition, les coûts de restructuration non récurrents et significatifs, ainsi que tout autre élément répondant aux critères ci-dessus.

De plus, par application de la norme IFRS 3R pour les regroupements d'entreprises réalisés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010 pour le Groupe Havas, les effets de révision des compléments de prix sur les acquisitions et les frais d'acquisition sont également comptabilisés en "Autres charges et produits opérationnels".

#### 5.1.4.33. Autres charges et produits financiers

Cette ligne intègre principalement les plus et moins-values et dépréciations sur titres non consolidés, les pertes et gains de change, les plus ou moins-values sur rachat d'obligations, les pertes ou profits sur actifs financiers de transaction.

#### 5.1.4.34. Secteurs opérationnels

Toutes les activités du Groupe présentent les mêmes caractéristiques. Elles sont complémentaires et fonctionnent selon le même modèle économique. L'organisation opérationnelle du Groupe s'oriente depuis plusieurs années vers une offre globale à chaque client du Groupe, offre comprenant notamment les activités de publicité traditionnelle, les médias et le digital.

Le reporting interne présente ainsi une analyse par zone géographique intégrant les différentes activités, et permettant une comparabilité dans le temps. Le périmètre opérationnel de ces activités est adapté en fonction des évolutions managériales et des synergies attendues. Le principal décideur opérationnel est le Directeur Général du Groupe Havas.

#### 5.1.4.35. Modalités de calcul des résultats par action

Le résultat par action de base est calculé en retenant au dénominateur le nombre moyen d'actions pondéré selon la date de création des actions dans l'exercice, déduction faite des actions propres.

Le résultat par action dilué est calculé selon la méthode du rachat d'actions (*Treasury stock method*). Les options, bons de souscription et/ou bons d'acquisition d'actions et leurs équivalents, et les emprunts convertibles sont pris en compte comme suit :

- au numérateur, le résultat est corrigé des intérêts financiers relatifs aux obligations convertibles ;
- au dénominateur, le nombre d'actions potentielles est rajouté au nombre d'actions de base.

Les instruments de capitaux propres donnant accès au capital ne sont retenus dans le calcul du résultat dilué par action que s'ils ont un effet dilutif sur le résultat de base par action.

Afin d'assurer la comparabilité des résultats par action présentés, les nombres moyens pondérés d'actions en circulation de l'exercice et des exercices antérieurs sont ajustés en cas d'augmentation de capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription.

## 5.2. Notes aux états financiers

### 5.2.1. Faits marquants

M. David Jones, après quinze années passées au sein du Groupe Havas, a quitté ses fonctions de *Global Chief Executive Officer* de Havas, et de CEO d'Havas Worldwide en décembre 2013, pour cofonder une start-up technologique. Il restera conseiller de M. Yannick Bolloré, Président Directeur Général d'Havas, tout au long de l'année 2014.

La majorité des agences new-yorkaises du Groupe Havas se sont installées dans un nouvel immeuble en 2013. Cette opération favorise des synergies et l'intégration entre média et création ainsi que des offres transversales dans des domaines variés. Le regroupement des agences répond à la politique de développement des "villages". Elle a été mise en œuvre en France depuis 2012 et, est destinée à être déployée dans de nombreux pays.

## 5.2.2. Périmètre de consolidation

Le périmètre de consolidation du Groupe Havas a évolué au cours des exercices 2011, 2012 et 2013 comme suit :

	2013	2012	2011
<b>Nombre de sociétés au 01/01</b>	<b>388</b>	<b>374</b>	<b>360</b>
Acquisitions <sup>(1)</sup>	8	10	6
Cessions	(1)	(1)	
Autres opérations (fusions, filialisations, etc.)	9	5	8
<b>NOMBRE DE SOCIÉTÉS AU 31/12</b>	<b>404</b>	<b>388</b>	<b>374</b>

(1) Cf. note 5.2.3, renvoi (1).

## 5.2.3. Écarts d'acquisition

Le tableau ci-dessous récapitule les mouvements au cours des exercices 2011, 2012 et 2013 :

(en millions d'euros)	2013	2012	2011
<b>Valeurs au 01/01</b>	<b>1 603</b>	<b>1 559</b>	<b>1 494</b>
Acquisitions de sociétés <sup>(1)</sup>	30	58	45
Ajustements sur engagements de rachats d'intérêts minoritaires <sup>(2)</sup>		(4)	1
Ajustements de compléments de prix <sup>(2)</sup>			2
Ajustements d'écarts d'acquisition provisoires	4	1	3
Variations de périmètre <sup>(3)</sup>		(3)	
Dépréciations de l'exercice		(3)	(3)
Écarts de conversion <sup>(4)</sup>	(44)	(5)	17
<b>VALEURS AU 31/12</b>	<b>1 593</b>	<b>1 603</b>	<b>1 559</b>

(1) Au premier semestre 2013, Havas a 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 İletişim Film Prodüksiyon Pazarlama Yayıncılık Hizmetleri ve Ticaret A.Ş.) avec un engagement de rachat des intérêts minoritaires. Par ailleurs, l'agence StarBrand AG, start-up à 100%, est consolidée pour la première fois au premier semestre 2013.

Au deuxième semestre 2013, Havas a 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 est 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 Medialis 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.

En 2011, Havas avait pris le contrôle d'une petite agence indienne, Fortis à hauteur de 51%.

L'écart d'acquisition était provisoirement estimé à 0,3 million d'euros au 31 décembre 2011, compte tenu des effets des engagements de rachat d'intérêts minoritaires. Par ailleurs, Euro RSCG 4D Matrix Private Limited, anciennement ACMIC, une filiale indienne à 71% était consolidée pour la première fois en 2011 avec un écart d'acquisition provisoirement estimé à 0,2 million d'euros.

Havas avait également acquis en Australie concomitamment 51% de Host, un groupe constitué de trois agences spécialisées dans la créativité et l'incubation de marques, et de One Green Bean, une agence de relations publiques. Ces agences sont localisées à Sydney. Compte tenu des engagements de rachat des d'intérêts minoritaires de 49%, le montant total des écarts d'acquisition était provisoirement évalué à 43,6 millions d'euros au 31 décembre 2011.

(2) Engagements conclus avant le 1<sup>er</sup> janvier 2010.

(3) En 2012, Havas a cédé l'agence H2O Productions en France, et une petite activité d'affichage aux États-Unis.

(4) En 2013, le renchérissement de l'euro par rapport à la majorité des devises étrangères 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.

En 2011, le dollar US s'appréciait de 13,0 millions d'euros, la livre sterling de 5,0 millions d'euros, et le dollar australien de 2,3 millions d'euros, alors que le réal brésilien s'était déprécié de - 2,3 millions d'euros.

Le Groupe procède à des tests de dépréciation d'écarts d'acquisition sur l'ensemble de ses "unités génératrices de trésorerie" (UGT) ou groupes d'UGT. La valeur d'utilité est retenue comme valeur recouvrable des UGT.

La valeur d'utilité déterminée selon la méthode des "Discounted Cash Flows", est basée sur des prévisions de flux de trésorerie attendus sur une période de 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).

Par ailleurs, l'évolution de l'organisation opérationnelle a conduit à adapter l'organisation des groupes d'UGT, conformément au reporting structuré par zone géographique.

En 2013, le WACC est constitué d'un bêta d'activité de 1,0, d'une prime de risque moyenne du marché des actions selon le pays d'implantation (soit 4,8 % pour la France), d'un taux sans risque de 3,5 %, et d'un levier financier de 20 %. Il s'établit entre 8,1 % et 15,1 % selon la zone d'implantation de l'UGT, comparé à une fourchette de 8,1 % à 18,1 % en 2012.

Un WACC différencié par période est utilisé dès lors que la situation constatée en 2011 perdure dans la zone euro.

En 2011, certains pays de la zone euro avaient vu leur prime de "risque pays" notablement augmenter. L'utilisation de primes de "risque pays" très élevées dans le cadre d'une évaluation de flux de trésorerie futurs tendait à perpétuer à l'infini une situation ponctuelle et exceptionnelle. Le Groupe Havas avait demandé l'avis d'un expert indépendant. Ce dernier avait estimé que la situation exceptionnelle de certains pays européens (Espagne, Portugal, Italie, Grèce, etc.) devrait se normaliser à plus ou moins long terme. Un WACC différencié par période avait été repris par le Groupe amenant le plafond de la fourchette de WACC utilisés à 17,5 %.

Les tests de dépréciation d'écarts d'acquisition réalisés en 2013 ont été concluants. Aucune dépréciation n'a été constatée en 2013.

Les dépréciations constatées en 2012 et 2011 s'élevaient respectivement à 2,8 millions d'euros et à 3,0 millions d'euros.

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.

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 UGT représentant individuellement 10 % et plus du total des écarts d'acquisition à l'actif du bilan sont :

(en millions d'euros)	31/12/2013	%	31/12/2012	%	31/12/2011	%
<b>TOTAL BILAN</b>	<b>1 593</b>		<b>1 603</b>		<b>1 559</b>	
dont :						
• Espagne <sup>(1)</sup>	597	37 %	524	33 %	512	33 %
• USA	429	27 %	409	26 %	363	23 %
• France	161	10 %	153	10 %	153	10 %

(1) UGT comprenant des entités sous le même management.

#### 5.2.4. Immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Logiciels, brevets, marques et droits similaires	Autres immobilisations incorporelles	Total
<b>Valeurs brutes au 31/12/11</b>	<b>77</b>	<b>27</b>	<b>104</b>
Acquisitions	10	3	13
Cessions, diminutions	(1)	(2)	(3)
Variation de périmètre	6	(11)	(5)
Écarts de conversion			0
<b>Valeurs brutes au 31/12/12</b>	<b>92</b>	<b>17</b>	<b>109</b>
Acquisitions	6	5	11
Cessions, diminutions	(12)	(1)	(13)
Variation de périmètre	1	1	2
Écarts de conversion	(1)	(1)	(2)
<b>Valeurs brutes au 31/12/13</b>	<b>86</b>	<b>21</b>	<b>107</b>
<b>Amortissements / dépréciations cumulés au 31/12/11</b>	<b>(47)</b>	<b>(16)</b>	<b>(63)</b>
Dotations aux amortissements et dépréciations	(10)	(3)	(13)
Cessions, diminutions	1		1
Variation de périmètre	(2)	5	3
Écarts de conversion			0
<b>Amortissements / dépréciations cumulés au 31/12/12</b>	<b>(58)</b>	<b>(14)</b>	<b>(72)</b>
Dotations aux amortissements et dépréciations	(9)	(2)	(11)
Cessions, diminutions	10	1	11
Variation de périmètre	(1)		(1)
Écarts de conversion	1	1	2
<b>Amortissements / dépréciations cumulés au 31/12/13</b>	<b>(57)</b>	<b>(14)</b>	<b>(71)</b>
<b>VALEURS NETTES AU 31/12/13</b>	<b>29</b>	<b>7</b>	<b>36</b>

## 5.2.5. Immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Terrains, constructions <sup>(1)</sup>	Inst. techn., mat. & outil.	Autres <sup>(2)</sup>	Total
<b>Valeurs brutes au 31/12/11</b>	<b>136</b>	<b>85</b>	<b>234</b>	<b>455</b>
Acquisitions	1	5	28	34
Cessions, diminutions	(20)	(2)	(16)	(38)
Variation de périmètre			3	3
Écarts de conversion			(1)	(1)
<b>Valeurs brutes au 31/12/12</b>	<b>117</b>	<b>88</b>	<b>248</b>	<b>453</b>
Acquisitions		4	54	58
Cessions, diminutions	(2)	(7)	(29)	(38)
Variation de périmètre	(6)	(2)	8	0
Écarts de conversion		(2)	(10)	(12)
<b>Valeurs brutes au 31/12/13</b>	<b>109</b>	<b>81</b>	<b>271</b>	<b>461</b>
<b>Amortissements cumulés au 31/12/11</b>	<b>(24)</b>	<b>(44)</b>	<b>(159)</b>	<b>(227)</b>
Dotations aux amortissements	(5)	(4)	(19)	(28)
Cessions, diminutions	17	3	14	34
Variation de périmètre			(1)	(1)
Écarts de conversion			1	1
<b>Amortissements cumulés au 31/12/12</b>	<b>(12)</b>	<b>(45)</b>	<b>(164)</b>	<b>(221)</b>
Dotations aux amortissements	(1)	(5)	(23)	(29)
Cessions, diminutions		9	27	36
Variation de périmètre	7		(7)	0
Écarts de conversion		2	6	8
<b>Amortissements cumulés au 31/12/13</b>	<b>(6)</b>	<b>(39)</b>	<b>(161)</b>	<b>(206)</b>
<b>VALEURS NETTES AU 31/12/13</b>	<b>103</b>	<b>42</b>	<b>110</b>	<b>255</b>

(1) En 2012, les agencements de l'immeuble "Le Gauguin" à Suresnes, ancien siège du Groupe Havas, totalement amortis, ont été mis au rebut pour 17,5 millions d'euros.

(2) Au 31 décembre 2013, les autres immobilisations comprennent notamment des agencements pour locaux pour 78,9 millions d'euros et du matériel informatique pour 16,2 millions d'euros, en valeur nette. Ils représentaient, respectivement, 55,5 millions d'euros et 12,9 millions d'euros au 31 décembre 2012 et, 47,3 millions d'euros et 10,4 millions d'euros au 31 décembre 2011.

L'augmentation des agencements pour locaux en 2013 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 dans 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'élevaient à 6,6 millions d'euros au 31 décembre 2013, à 8,3 millions d'euros au 31 décembre 2012, et à 2,8 millions d'euros au 31 décembre 2011.

La diminution de ce poste entre 2012 et 2013 résulte principalement de 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. L'augmentation entre 2011 et 2012 s'expliquait en particulier par une entrée de périmètre d'une agence américaine.

Au 31 décembre 2013, les titres mis en équivalence sont constitués principalement des agences américaines pour 3,4 millions d'euros, d'une agence britannique pour 2,4 millions d'euros, et d'une agence hollandaise pour 1,0 million d'euros.

## 5.2.7. Intérêts dans des co-entreprises

Le Groupe Havas a décidé d'appliquer par anticipation au 1<sup>er</sup> janvier 2013 les nouvelles normes IFRS 10 " Etats financiers consolidés " et 11 " Partenariats ". Suite à l'adoption de ces normes, les entités consolidées antérieurement par intégration proportionnelle ont fait l'objet d'une revue de contrôle exercé par le Groupe Havas.

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 estime contrôler ces entités conformément à IFRS 10. Ainsi, celles-ci sont désormais consolidées par intégration globale.

L'application de ces nouvelles normes étant rétrospective, les comptes comparatifs au titre des exercices 2012 et 2011, ainsi que les comptes d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2011, ont été retraités en conséquence.

Au regard des comptes consolidés du Groupe Havas, les retraitements ne sont pas significatifs, soit un total d'actif additionnel de 22 millions d'euros, 20 millions d'euros et 17 millions d'euros aux comptes 2012, 2011 et aux comptes d'ouverture de 2011, représentant respectivement 0,5 %, 0,4 % et 0,4 % du total de l'actif antérieurement publié.

Ce changement de méthode n'a aucune incidence sur le résultat, part du Groupe, des exercices considérés. Seul, le résultat revenant aux intérêts minoritaires augmente de 4 millions d'euros en 2012 et de 2 millions d'euros en 2011.

Les intérêts minoritaires dans les capitaux propres sont majorés de 6 millions d'euros en 2012 et de 5 millions d'euros en 2011.

## 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)		
	2013	2012	2011	2013	2012	2011	2013	2012	2011
Sous-groupe Havas Worldwide Middle-East FZ-LLC	50 %	50 %	50 %	3	3	2	4	4	4
Arena Media Communication España SA	20 %	20 %	20 %	1	1	1	0	0	0
Medya-Maks Maksimum Reklam İletişim Film Prodüksiyon Pazarlama Yayıncılık Hizmetleri ve Ticaret A.Ş.	49 %			1			1		
Autres (inférieurs à 1 million d'euros)				10	9	7	4	7	5
<b>TOTAL INTÉRÊTS MINORITAIRES</b>				<b>15</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>9</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 16,0 millions d'euros au 31 décembre 2013, et dont 8,5 millions d'euros représentent la valeur boursière de deux titres cotés à la bourse de Londres. L'effet de revalorisation de ces titres cotés s'élève en 2013 à 2,4 millions d'euros et, est porté au crédit des capitaux propres.

## 5.2.10. Autres actifs financiers

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011
<b>Actifs financiers non courants</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
Prêts, dépôts de garantie	3	3	1
Créances sur cessions d'actifs	4	1	7
Divers	5	4	1
<b>Actifs financiers courants</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>19</b>
Prêts, dépôts de garantie	2	2	4
Créances sur cessions d'actifs	0	6	1
Divers	5	5	14
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>28</b>

## Ventilation par échéance des actifs financiers non courants au 31 décembre 2013

(en millions d'euros)	Total	2015	2016	2017	2018	Après 2018
Prêts, dépôts de garantie	3	2			1	
Créances sur cessions d'actifs	4	4				
Divers	5	1				4
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</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)	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011
<b>Clients</b>			
Brut	1 663	1 621	1 549
Dépréciation	(13)	(14)	(19)
<b>NET</b>	<b>1 650</b>	<b>1 607</b>	<b>1 530</b>
<b>Autres débiteurs</b>			
Avances et acomptes versés sur commandes	15	18	22
Avoirs à recevoir	66	66	79
Autres créances	469	429	429
Charges constatées d'avance	25	22	31
<b>Brut</b>	<b>575</b>	<b>535</b>	<b>561</b>
Dépréciation	(5)	(1)	(1)
<b>NET</b>	<b>570</b>	<b>534</b>	<b>560</b>

### Variation des provisions pour dépréciation des créances clients

(en millions d'euros)	Ouverture	Dotation	Reprise de provisions utilisées	Reprise de provisions non utilisées	Variation de change et autre	Clôture
2011	(19)	(5)	3	1	1	(19)
2012	(19)	(3)	5	2	1	(14)
<b>2013</b>	<b>(14)</b>	<b>(3)</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>(13)</b>

### Ventilation par antériorité des créances échues mais non dépréciées

(en millions d'euros)	Total	Non échues et non dépréciées	Échues et non dépréciées					
			< 30 jours	30-60 jours	61-90 jours	91-180 jours	181-365 jours	> 365 jours
<b>Clients</b>								
2011	1 530	1 190	209	61	30	28	7	5
2012	1 607	1 168	247	69	46	56	10	11
<b>2013</b>	<b>1 650</b>	<b>1 268</b>	<b>203</b>	<b>67</b>	<b>35</b>	<b>50</b>	<b>10</b>	<b>17</b>
<b>Autres créances<sup>(1)</sup></b>								
2011	429	327	67	18	7	1	3	6
2012	429	345	43	11	6	7	9	8
<b>2013</b>	<b>469</b>	<b>366</b>	<b>44</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>10</b>

(1) Le montant total de créances échues depuis plus de 365 jours s'élève à 10,0 millions d'euros, 7,8 millions d'euros, 6,1 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2013, 2012 et 2011. Il s'agit notamment des créances mandat pour 6,5 millions d'euros en 2013, 7,7 millions d'euros en 2012 et 4,6 millions d'euros en 2011, ne présentant pas de risque dans la mesure où elles ont une contrepartie en "Autres créiteurs" 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)	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011
Disponibilités	562	527	553
Placements monétaires	6	6	230
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>568</b>	<b>533</b>	<b>783</b>
Découverts bancaires	(13)	(9)	(6)
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE NETS</b>	<b>555</b>	<b>524</b>	<b>777</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 2013, les placements monétaires comprennent 6,4 millions d'euros de sicav monétaires. Ces placements monétaires qui sont transformables en disponibilités à tout moment sans risque de perte en capital, sans pénalité font l'objet d'une valorisation de niveau 2, c'est-à-dire sur la base d'un modèle prenant en compte des données observables.

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

## 5.2.13. 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 dans le bilan en "Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix".

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011
Dettes liées aux compléments de prix	20	23	15
Dettes liées aux rachats de minoritaires	90	77	73
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100</b>	<b>88</b>

## 5.2.14.1. Compléments de prix

La baisse de la dette liée aux compléments de prix de – 2,3 millions d'euros entre 2012 et 2013 s'explique essentiellement par 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.

La dette liée aux compléments de prix progressait de 7,8 millions d'euros entre 2011 et 2012.

Cette augmentation résultait de nouveaux engagements pour 12,4 millions, des paiements réalisés pour – 4,4 millions, et des ajustements à la baisse des engagements existants pour – 0,2 million d'euros.

## 5.2.14.2. Rachats d'intérêts minoritaires

La hausse de la dette liée aux engagements de rachats d'intérêts minoritaires entre 2012 et 2013 s'élève à 12,5 millions d'euros résultant de nouveaux engagements pour un montant total de 18,4 millions d'euros, des paiements effectués au cours de l'exercice 2013 pour – 3,9 millions d'euros, et d'un ajustement à la baisse des engagements existants pour – 2,0 millions d'euros.

La dette liée aux engagements de rachats d'intérêts minoritaires augmentait de 3,5 millions d'euros entre 2011 et 2012. Cette variation provenait des nouveaux engagements pour 26,3 millions d'euros, des rachats réalisés pour – 10,4 millions d'euros, et des ajustements à la baisse des engagements existants pour – 12,4 millions d'euros.

Au 31 décembre 2013, ils sont évalués 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 États-Unis, 7,1 millions d'euros en Espagne, 3,0 millions d'euros au Canada, 2,0 millions d'euros en Italie, et 2,3 millions d'euros à Hong Kong, le reliquat étant réparti dans divers pays.

Au 31 décembre 2012, les engagements de rachats d'intérêts minoritaires étaient estimés à 22,7 millions d'euros en Australie, 4,3 millions d'euros aux États-Unis, 3,4 millions d'euros en Italie, 3,7 millions d'euros en Suisse, 5,1 millions d'euros en Belgique, 6,6 millions d'euros en France, 18,0 millions d'euros au Royaume-Uni, 3,8 millions d'euros à Hong Kong, et 2,3 millions d'euros en Turquie, le reliquat étant réparti dans divers pays.

Au 31 décembre 2011, ils étaient estimés à 25,6 millions d'euros en Australie, 8,4 millions d'euros au Brésil, 5,0 millions d'euros en Italie, 2,5 millions d'euros au Mexique, 6,8 millions d'euros au Royaume-Uni, 8,8 millions d'euros à Hong Kong, 10,1 millions d'euros en France, et 1,8 million d'euros en Turquie, le reliquat étant réparti dans divers pays.

## 5.2.15. Dette financière

### 5.2.15.1. Synthèse de la dette / (Trésorerie) nette

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011
Emprunt obligataire	449	349	351
OBSAAR	66	188	275
Emprunts bancaires	59	42	34
Autres dettes financières	63	102	63
Participation des salariés en comptes courants bloqués	8	8	7
<b>Emprunts et dettes financières</b>	<b>645</b>	<b>689</b>	<b>730</b>
Découverts bancaires	13	9	6
<b>TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES BRUTES</b>	<b>658</b>	<b>698</b>	<b>736</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(568)	(533)	(783)
<b>DETTE FINANCIÈRE / (TRÉSORERIE) NETTE</b>	<b>90</b>	<b>165</b>	<b>(47)</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 sont comme suit :

Caractéristiques	Emprunt obligataire 4 novembre 2009 / 4 novembre 2014
Cotation	Bourse de Luxembourg
Code ISIN	FR0010820217
Montant total de l'emprunt	350,0 millions d'euros
Nombre d'obligations ou de bons émis	7 000 obligations au porteur dématérialisées d'une valeur nominale de 50 000 euros chacune
Prix d'émission	99,702 % soit 349,0 millions d'euros au total
Prix de remboursement <sup>(1)</sup>	Valeur nominale
Date de jouissance	4 novembre 2009
Durée totale	5 ans
Taux d'intérêt	5,5 % l'an, intérêts versés annuellement à terme échu le 4 novembre de chaque année
Échéance	Remboursement <i>in fine</i> le 4 novembre 2014
Nombre d'obligations émises en 2009	7 000
Nombre d'obligations non échues au 31/12/13	7 000

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

Le produit net de l'émission s'élevait à 347,0 millions d'euros.

Concomitamment, un swap de taux d'intérêt avait été mis en place pour rendre variable le taux fixe de 5,50 % en Euribor 3 mois + 3,433 % sur 3 ans, et qui était arrivé à échéance le 5 novembre 2012.

La valeur comptable de cette dette au bilan s'élève à 349,5 millions d'euros au 31 décembre 2013, par rapport à 348,8 millions d'euros au 31 décembre 2012. Au 31 décembre 2011, la juste valeur intégrant la valorisation du swap de taux d'intérêt représentait 350,9 millions d'euros.

Le 11 juillet 2013, Havas SA a émis un autre emprunt obligataire de 100,0 millions d'euros sous forme de placement privé en euros 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 présent 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. Le coût amorti de cette dette au bilan représente 99,2 millions d'euros au 31 décembre 2013.

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	100,0 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
Échéance	Remboursement <i>in fine</i> le 11 juillet 2018
Nombre d'obligations émises en 2013	1 000
Nombre d'obligations non échues au 31/12/13	1 000

### 5.2.15.3. OBSAAR

Le tableau suivant récapitule les caractéristiques de deux lignes d'obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) émises en février 2008 et décembre 2006 :

Caractéristiques	OBSAAR février 2008	OBSAAR décembre 2006
Code ISIN des BSAAR		FR0010355644
Montant total de l'emprunt	100 millions d'euros	270 millions d'euros
Nombre d'obligations ou de bons émis	10 000 obligations nominatives, cessibles avec consentement de Havas SA. Chaque obligation comporte 1 500 BSAAR immédiatement détachables.	27 000 obligations nominatives, cessibles par multiple de 6, avec consentement de Havas SA. Chaque obligation comporte 1 555 BSAAR immédiatement détachables.
Prix d'émission	10 000 euros au pair	10 000 euros au pair
Date de jouissance	8 février 2008	1 <sup>er</sup> décembre 2006
Durée totale	7 ans	7 ans
Taux d'intérêt	Euribor 3 mois + 0,06 % l'an, intérêts versés trimestriellement	Euribor 3 mois – 0,02 % l'an, intérêts versés trimestriellement
Échéance	Les obligations sont amorties par tranches égales ou sensiblement égales les 8 février 2013, 2014, et 2015 par remboursement au pair <sup>(1) (2)</sup> .	Les obligations étaient amorties par tranches égales ou sensiblement égales les 1 <sup>er</sup> décembre 2011, 2012, et 2013 par remboursement au pair
Nombre d'obligations non échues au 31/12/12	10 000	9 000
Mouvements en 2013	(3 333)	(9 000)
Nombre d'obligations non échues au 31/12/13	6 667	0

(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 présent document de référence).

(2) Havas SA pourra, à toute "Date de paiement d'intérêts" à l'exception du 8 février 2014, procéder au remboursement anticipé de tout ou partie des obligations restant en circulation au pair soit 10 000 euros par obligation, majoré du montant des intérêts courus.

Havas SA avait émis en décembre 2006 un emprunt réservé à Banque Fédérative du Crédit Mutuel, Natixis et HSBC France, représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) d'un montant de 270,0 millions d'euros avec suppression d'un droit préférentiel de souscription en vue de l'admission sur le marché Eurolist d'Euronext Paris de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) à compter du 1<sup>er</sup> décembre 2010. Les réservataires de l'émission d'OBSAAR avaient cédé, début 2007, les BSAAR à des cadres et mandataires sociaux du Groupe Havas (cf. note 5.2.19).

L'emprunt a été souscrit en totalité par les banques suivantes :

- CM-CIC pour 12 500 obligations pour un montant de 125,0 millions d'euros,
  - Natixis pour 12 500 obligations pour un montant de 125,0 millions d'euros, et
  - HSBC pour 2 000 obligations pour un montant de 20,0 millions d'euros.
- Le produit net de l'émission s'élevait à 267,6 millions d'euros.

Conformément à IAS 32, la composante option de cet emprunt était valorisée à 14,0 millions d'euros net d'impôt différé passif. Ce montant a été imputé sur les capitaux propres.

Compte tenu du remboursement de la première tranche le 1<sup>er</sup> décembre 2011 et de la deuxième tranche le 3 décembre 2012, la dette financière au bilan représentant l'OBSAAR 2006 s'élevait à 177,1 millions d'euros et 89,1 millions d'euros aux 31 décembre 2011 et 2012. La dernière tranche a été remboursée le 3 décembre 2013.

Le 8 février 2008, Havas SA avait émis un autre emprunt réservé à Banque Fédérative du Crédit Mutuel, Natixis, Crédit Agricole CIB, BNP Paribas et Société Générale, représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) d'un montant de 100,0 millions d'euros avec suppression d'un droit préférentiel de souscription en vue de l'admission sur le marché d'Euronext Paris de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) à compter du 8 février 2012. Les réservataires de l'émission d'OBSAAR 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 première tranche le 8 février 2013, la dette financière au bilan représentant l'OBSAAR 2008 s'élève à 66,0 millions d'euros, 98,6 millions d'euros et 97,4 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2013, 2012 et 2011.

Dans le cadre de ces deux lignes d'OBSAAR, la société Havas s'est engagée à respecter les ratios ci-dessous à chaque clôture annuelle comme suit :

Ratios financiers (covenants)	
EBITDA Ajusté / Charge Financière Nette	> 3,5 : 1
Dette Financière Nette Ajustée / EBITDA Ajusté	< 3,0 : 1

#### 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 2013, 2012 et 2011.

(en millions d'euros)	31/12/2013		31/12/2012		31/12/2011	
	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	0	33		68	88	98
• courant	0	33	89	31	89	
<b>TOTAL EN DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>0</b>	<b>66</b>	<b>89</b>	<b>99</b>	<b>177</b>	<b>98</b>

#### 5.2.15.5. Emprunts bancaires

Au 31 décembre 2013, le Groupe a utilisé des lignes de crédit court terme auprès d'établissements bancaires pour un montant total de 59,2 millions d'euros, dont 46,7 millions d'euros en Asie et 7,8 millions d'euros en Amérique latine. Il s'agit de tirages à brève échéance.

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

Au 31 décembre 2013, Havas SA dispose de lignes crédit confirmées auprès de sept établissements bancaires de premier rang pour un montant total de 426,0 millions d'euros, dont 276,0 millions d'euros jusqu'au 30 septembre 2016, et 150,0 millions jusqu'au second semestre 2018. 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 87 millions d'euros. Le Groupe Havas totalise donc 492,0 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées, dont 426,0 millions d'euros sont à moyen terme. Par ailleurs, Havas dispose de 193,5 millions d'euros de lignes de crédit non confirmées disponibles.

Ces ratios étaient respectés en 2013.

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.

#### 5.2.15.6. Autres dettes financières

Au premier semestre 2009, Havas a 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 s'élève à 50,0 millions d'euros au 31 décembre 2013, dont 20,0 millions d'euros à échéance au 31 mars 2014 et 30,0 millions d'euros à échéance au 26 février 2014.

Outre les billets de trésorerie, ce poste comprend également les intérêts courus pour 5,1 millions d'euros, dont 4,5 millions d'euros sont relatifs à l'emprunt obligataire, un montant total net des justes valeurs de swaps de change pour 0,6 million d'euros, et diverses dettes financières pour 7,4 millions d'euros.

### 5.2.15.7. Échéances des emprunts et dettes financières à long terme au 31 décembre 2013

(en millions d'euros)	Total	2014	2015	2016	2017	2018	Après 2018
Emprunts obligataires et OBSAAR	515	382	33			100	
Emprunts auprès des établissements de crédit	59	59					
Autres dettes financières et divers	71	66	1	2	1	1	
<b>Total</b>	<b>645</b>	<b>507</b>	<b>34</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>101</b>	<b>0</b>
Moins la part à moins d'un an	(507)	(507)					
<b>TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES LONG TERME</b>	<b>138</b>	<b>0</b>	<b>34</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>101</b>	<b>0</b>

### 5.2.15.8. Taux d'intérêt des emprunts et dettes financières

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 % <sup>(1)</sup>	2018	100
EUR (OBSAAR 2008, cf. note 5.2.15.3)	Euribor 3 mois + 0,06 %	2015	33
Dettes financières diverses	–		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	–		5
<b>Courants</b>			<b>507</b>
<b>TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</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 % <sup>(1)</sup>	2014	349
EUR (OBSAAR 2008, cf. note 5.2.15.3)	Euribor 3 mois + 0,06 %	2014-2015	68
<b>Non courants</b>			<b>417</b>
EUR (OBSAAR 2006, cf. note 5.2.15.3)	Euribor 3 mois – 0,02 % <sup>(1)</sup>	2013	89
EUR (OBSAAR 2008, cf. note 5.2.15.3)	Euribor 3 mois + 0,06 %	2013	30
EUR (France, billets de trésorerie)	Euribor 3 mois + marge	2013	90
CNY (Chine)	Taux variable (TV)	2013	18
COP (Colombie)	TV	2013	7
HKD (Hong Kong)	TV	2013	5
THB (Thaïlande)	TV	2013	4
SGD (Singapour)	TV	2013	2
Autres	TV	2013	6
Dettes financières diverses	–	2013	18
Intérêts courus	–		3
<b>Courants</b>			<b>272</b>
<b>TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>			<b>689</b>

(1) Un swap de taux a été mis en place le 29 décembre 2006 pour fixer le taux d'intérêt synthétique à 3,803 % sur la durée de l'OBSAAR 2006.

## Au 31 décembre 2011

Ventilation par devise et par type de taux	Taux d'intérêt	Échéance	Montants (en millions d'euros)
EUR (Emprunt obligataire, cf. note 5.2.15.2)	5,50 % <sup>(2)</sup>	2014	351
EUR (OBSAAR 2006, cf. note 5.2.15.3)	Euribor 3 mois – 0,02 % <sup>(1)</sup>	2012-2013	89
EUR (OBSAAR 2008, cf. note 5.2.15.3)	Euribor 3 mois + 0,06 %	2013-2014-2015	97
<b>Non courants</b>			<b>537</b>
EUR (OBSAAR 2006, cf. note 5.2.15.3)	Euribor 3 mois – 0,02 % <sup>(1)</sup>	2012	89
EUR (France, billets de trésorerie)	Euribor 1 mois + marge	2012	50
CNY (Chine)	Taux variable (TV)	2012	18
COP (Colombie)	TV	2012	3
HKD (Hong Kong)	TV	2012	6
THB (Thaïlande)	TV	2012	3
Autres	TV	2012	4
Dettes financières diverses (cf. note 5.2.15.1)	–		17
Intérêts courus	–		3
<b>Courants</b>			<b>193</b>
<b>TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>			<b>730</b>

(1) Un swap de taux a été mis en place le 29 décembre 2006 pour fixer le taux d'intérêt synthétique à 3,803 % sur la durée de l'OBSAAR 2006.

(2) Un swap de taux a été mis en place le 4 novembre 2009 pour variabiliser le taux d'intérêt fixe de 5,50 % à Euribor 3 mois + 3,433 % sur 3 ans.

## 5.2.16. Provisions

Le tableau ci-dessous récapitule les variations de provisions au cours des exercices 2012 et 2013 :

(en millions d'euros)	Non courant				Courant			Total
	Provisions et avantages au personnel à long terme				Provisions			
	Risques fiscaux <sup>(5)</sup>	Pensions et retraites <sup>(1)</sup>	Locaux vacants <sup>(2)</sup>	Sous-total	Litiges <sup>(3)</sup>	Autres provisions <sup>(4)</sup>	Sous-total	
<b>31/12/11</b>	<b>13</b>	<b>45</b>	<b>6</b>	<b>64</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>38</b>	<b>102</b>
Dotation		5	1	6	8	6	14	20
Reprise de provisions utilisées		(4)	(2)	(6)	(4)	(1)	(5)	(11)
Reprise de provisions non utilisées		(4)	(1)	(5)	(4)	(2)	(6)	(11)
Variation de change et autre		13		13		(1)	(1)	12
<b>31/12/12</b>	<b>13</b>	<b>55</b>	<b>4</b>	<b>72</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>40</b>	<b>112</b>
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>31/12/13</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>

(1) Les gains actuariels avant impôt constatés en capitaux propres s'élevaient à 1,8 million d'euros au 31 décembre 2013 comparés à des pertes de 12,9 millions d'euros au 31 décembre 2012, et contre des gains de 8,5 millions d'euros au 31 décembre 2011. Ces montants sont présentés sur la ligne "Variation de change et autre".

(2) Au 31 décembre 2013, les provisions pour locaux vides sont essentiellement constituées au Royaume-Uni et aux États-Unis, à hauteur de 0,8 million d'euros et 6,1 millions d'euros, respectivement.

(3) Au 31 décembre 2013, les litiges directement liés à l'exploitation sont provisionnés à hauteur de 6,1 millions d'euros, ceux relatifs aux salariés représentent 8,1 millions d'euros.

(4) Les autres provisions portent essentiellement sur les restructurations, les risques commerciaux et ceux liés au personnel.

(5) Les dotations pour risques fiscaux de 8,8 millions d'euros en 2013 concernent les entités américaines.

## 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 par conséquent évalués selon la méthode des unités de crédit projetées.

Les montants versés sont soit basés sur le salaire de fin de carrière, soit sur une moyenne des salaires des trois à cinq dernières années précédant le départ en retraite et peuvent être versés soit sous forme de rente, soit sous forme de capital.

Dans certains pays, notamment l'Italie, des prestations peuvent être dues en cas de départ, quel que soit le motif du départ.

En Grande-Bretagne et à Porto Rico, ces régimes sont financés par les cotisations du Groupe à un fonds sur lequel sont prélevées les prestations servies au personnel.

Le 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 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 maximum de 20,4 millions d'euros. Au 31 décembre 2013, une provision à ce titre est comptabilisée au bilan pour 7,0 millions d'euros comparés à 6,1 millions d'euros et 2,6 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2012 et 2011.

Le montant de la provision est calculé sur une base individuelle et tient compte d'hypothèses de taux de rotation du personnel, de taux d'augmentation de salaire et d'un taux d'actualisation de 4,18% pour 2013 et 3,92% pour 2012.

À ce titre, le montant des cotisations à verser en 2014 est estimé à 1,5 million 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 7,0 % pour 2013, inchangé par rapport à 2012. Les taux d'actualisation retenus, inflation comprise, sont de 3,25 %, inchangés par rapport à 2012.

Les cotisations payées au titre des régimes à cotisations définies s'élèvent à 23,0 millions d'euros en 2013 et à 22,6 millions d'euros en 2012. Le montant total des cotisations à verser en 2014 est estimé à 23,7 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 <sup>(1)</sup>		
	2013	2012	2011	2013	2012	2011
<b>Hypothèses</b>						
Taux d'actualisation inflation comprise	4,18 %	3,92 %	4,54 %			
Taux de rendement attendu des actifs du régime	4,18 %	4,50 %	5,36 %			
<b>Variation de la dette actuarielle</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<b>Dette actuarielle début de période</b>	<b>(154)</b>	<b>(144)</b>	<b>(139)</b>	<b>(6)</b>	<b>(5)</b>	<b>(5)</b>
Coût normal	(4)	(3)	(3)			
Intérêt sur la dette actuarielle	(6)	(7)	(7)			
Cotisations des employés						
Modification du régime/réduction/liquidation						
Acquisitions/cessions						
Réductions/liquidations		7				
(Pertes) et gains actuariels générés	(4)	(10)	4		(1)	
Prestations versées	7	4	4			
Autres (écarts de conversion)	2	(1)	(3)			
<b>Dette actuarielle fin de période</b>	<b>(159)</b>	<b>(154)</b>	<b>(144)</b>	<b>(6)</b>	<b>(6)</b>	<b>(5)</b>
<b>Variation des placements</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<b>Juste valeur des placements début de période</b>	<b>105</b>	<b>104</b>	<b>92</b>			
Rendement attendu des actifs	4	5	5			
Cotisations de l'employeur	2	4	3			
Réductions/liquidations		(5)	(1)			
Prestations versées	(4)	(3)	(3)			
(Pertes) et gains actuariels générés	6	(2)	5			
Autres (écarts de conversion)	(2)	2	3			
<b>Juste valeur des placements fin de période</b>	<b>111</b>	<b>105</b>	<b>104</b>			
<b>Couverture financière</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Dette actuarielle (régimes non financés)	(39)	(39)	(31)	(6)	(6)	(5)
Dette actuarielle (régimes financés)	(120)	(115)	(113)			
Juste valeur des actifs	111	105	104			
<b>MONTANT NET COMPTABILISÉ</b>	<b>(48)</b>	<b>(49)</b>	<b>(40)</b>	<b>(6)</b>	<b>(6)</b>	<b>(5)</b>
<b>Coût net</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Coût normal	4	3	3			
Intérêt sur la dette actuarielle	6	7	7			
Rendement attendu des actifs	(4)	(5)	(5)			
Amortissement des pertes et (gains) actuariels						
Impact réductions/liquidations		(2)				
<b>COÛT NET</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>5</b>			

(1) La couverture maladie inclut les gratifications liées à l'ancienneté pour un montant non significatif de 0,8 million d'euros en 2013 et de 0,4 million d'euros en 2012 et 2011.

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 48,0 millions d'euros et 6,0 millions d'euros au 31 décembre 2013, 49,0 millions d'euros et 6,0 millions d'euros au 31 décembre 2012 et, 39,8 millions d'euros et 5,2 millions d'euros au 31 décembre 2011. 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 -1,8 million d'euros, 12,9 millions d'euros et -8,7 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2013, 2012 et 2011.

## Ventilation de la dette et de la juste valeur des placements par zone géographique

(en millions d'euros)	Dette actuarielle	Juste valeur des placements	Coût net	Taux actuariels	Taux d'augmentation de salaire
<b>31/12/13</b>					
France	(43)		5	3,25 %	2,75 %
Grande-Bretagne	(109)	102		4,62 %	0,00 %
Porto Rico	(6)	5		4,48 %	0,00 %
Autres	(7)	4	1	0,5 %-8,00 %	0,90 %-6,00 %
<b>TOTAL</b>	<b>(165)</b>	<b>111</b>	<b>6</b>		
<b>31/12/12</b>					
France	(43)			3,25 %	3,45 %
Grande-Bretagne	(101)	95	4	4,37 %	0,00 %
Porto Rico	(7)	5		3,94 %	3,00 %
Autres	(9)	5	(1)	0,60 %-6,00 %	1,50 %-6,00 %
<b>TOTAL</b>	<b>(160)</b>	<b>105</b>	<b>3</b>		
<b>31/12/11</b>					
France	(35)		4	4,60 %	3,45 %
Grande-Bretagne	(93)	90		4,70 %	0,00 %
Porto Rico	(7)	5		4,75 %	3,00 %
Autres	(14)	9	1	2,00 %-7,50 %	1,50 %-6,00 %
<b>TOTAL</b>	<b>(149)</b>	<b>104</b>	<b>5</b>		

## Variation de la provision comptabilisée

Montant net comptabilisé (en millions d'euros)	31/12/2013		31/12/2012		31/12/2011	
	Retraite	Couverture maladie <sup>(1)</sup>	Retraite	Couverture maladie <sup>(1)</sup>	Retraite	Couverture maladie <sup>(1)</sup>
Montant début de période (provision)	(49)	(6)	(40)	(5)	(47)	(5)
(Charge) comptabilisée dans le résultat	(6)		(3)		(5)	
Écarts actuariels passés en capitaux propres	2		(12)	(1)	9	
Prestations et cotisations versées	5				3	
Autres			6			
<b>MONTANT FIN DE PÉRIODE (PROVISION)</b>	<b>(48)</b>	<b>(6)</b>	<b>(49)</b>	<b>(6)</b>	<b>(40)</b>	<b>(5)</b>

(1) La couverture maladie inclut les gratifications liées à l'ancienneté pour un montant non significatif de 0,8 million d'euros en 2013 et de 0,4 million d'euros en 2012 et 2011.

## Écarts actuariels reconnus en capitaux propres

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011
Différence entre les taux de rendement attendus et effectifs des actifs du régime			
En valeur	6	(2)	4
En %	5,6 %	(2,3 %)	4,4 %
(Pertes) et gains actuariels d'expériences sur les passifs du régime en valeur	2	2	2
% de la valeur actuelle des passifs du plan	1,3 %	1,5 %	1,4 %
(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	(6)	(12)	3
<b>Écarts actuariels reconnus en capitaux propres hors impôts différés</b>	<b>2</b>	<b>(13)</b>	<b>9</b>

## Effet de la volatilité

### Sensibilité des coûts médicaux

La variation de 1 % des coûts médicaux n'a pas d'impact significatif sur la dette, le coût normal et les intérêts.

### Sensibilité de la dette et des actifs

Montant net comptabilisé (en millions d'euros)	Dette	Impact sur la charge 2014
Dette actuarielle au 31/12/13	(165)	
Taux d'actualisation		
– 50 points de base	(17)	0,2
+ 50 points de base	15	(0,2)
Valeur des actifs		
Effet d'une diminution de 10 %	NS	(0,50)
Effet d'une augmentation de 10 %	NS	1

NS = non significatif.

## Catégories d'actifs

Catégories d'actifs	31/12/2013		31/12/2012		31/12/2011	
	% actif	Taux de rendement <sup>(1)</sup>	% actif	Taux de rendement	% actif	Taux de rendement
Actions	38,84 %		37,42 %	6,42 %	42,36 %	6,00 %
Obligations	45,00 %		45,45 %	3,31 %	40,45 %	3,17 %
Immobilier					0,11 %	6,00 %
Disponibilités	1,98 %					
Autres	14,18 %		17,13 %	3,40 %	17,08 %	4,16 %
<b>TOTAL</b>	<b>100,00 %</b>	<b>4,18 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>4,49 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>4,50 %</b>

(1) En application de la norme IAS 19 révisée à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013, le taux d'actualisation de la dette actuarielle est retenu pour déterminer le rendement attendu des actifs de régime.

Les exercices 2011 et 2012 ont été retraités en conséquence. Les effets ne sont pas significatifs.

## Échéancier 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
2014	3
2015	3
2016	3
2017	3
2018	3
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>

## 5.2.18. Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions

### Plans sur actions Havas SA

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

Les bénéficiaires avaient acquis leurs droits généralement sur une période de trois années et les plans ont une durée de vie de sept ans sauf exceptions faites aux résidents français.

Par ailleurs, l'exercice de certaines options est conditionné à l'atteinte de conditions de performance sur les plans de juin 2007 et octobre 2006. Ces conditions sont basées sur des objectifs internes de résultat économique avant impôt.

Ces plans, une fois exercés, sont réglés en actions et comptabilisés comme indiqué en note 5.1.4.28.

	Plans 2003			Plans 2004		Plans 2006		Plan 2007
Date d'attribution	24/03/03	04/07/03	10/12/03	26/05/04	01/12/04	20/07/06	27/10/06	11/06/07
Nombre d'options attribuées	3 014 251	351 006	1 681 621	421 426	10 326 167	2 200 000	22 500 000	1 740 000
Durée de vie des options	7-10 ans <sup>(1)</sup>	10 ans	7-10 ans <sup>(1)</sup>	10 ans	5-10 ans <sup>(1)</sup>	7-8 ans <sup>(2)</sup>	7-8 ans <sup>(2)</sup>	7-8 ans <sup>(2)</sup>
Taux de dividende	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,0 %
Volatilité attendue <sup>(3)</sup>	30,0 %	30,0 %	30,0 %	30,0 %	30,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %
Taux sans risque	4,14-4,50 %	4,21 %	4,26-4,59 %	4,60 %	3,22-4 %	3,75 %	3,75 %	4,50 %
Juste valeur des options en euros	0,77-0,90	1,21-1,28	1,32-1,53	1,34-1,46	1,16-1,42	0,903-0,911	0,872-0,922	1,14-1,21
Prix d'exercice en euros au 31/12/12 <sup>(4)</sup>	2,30	3,49	3,79	3,85	3,96	3,74	3,61	4,22
<b>Nombre d'options restant à exercer au 31/12/12</b>	<b>294 486</b>	<b>231 214</b>	<b>164 422</b>	<b>376 194</b>	<b>5 270</b>	<b>1 375 664</b>	<b>14 586 378</b>	<b>1 336 940</b>
<i>Repricing</i>								
Annulation	(37 403)		(45 482)			(51 500)	(1 619 580)	(337 020)
Exercice	(257 083)	(231 214)	(118 940)	(80 000)	(5 270)	(1 324 164)	(10 951 678)	(614 700)
<b>Nombre d'options restant à exercer au 31/12/13</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>296 194</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2 015 120</b>	<b>385 220</b>
Prix d'exercice en euros au 31/12/13				3,85			3,61	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.

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

	31/12/2013		31/12/2012		31/12/2011	
Mouvements	Nombre d'options	Prix unitaire moyen pondéré (en euros)	Nombre d'options	Prix unitaire moyen pondéré (en euros)	Nombre d'options	Prix unitaire moyen pondéré (en euros)
<b>Nombre d'options vivantes en début de période</b>	<b>18 370 568</b>	<b>3,65</b>	<b>23 943 630</b>	<b>3,82</b>	<b>30 843 576</b>	<b>3,82</b>
<i>Repricing</i>			637 219	3,63		
Exercées	(13 583 049)	3,63	(5 406 518)	3,59	(557 275)	3,71
Annulées	(2 090 985)	3,69	(803 763)	3,79	(6 342 671)	4,08
<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>23 943 630</b>	<b>3,75</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>	<b>23 943 630</b>	<b>3,75</b>

L'ensemble des plans d'options étant totalement exerçable depuis 2010, aucune charge à ce titre n'est comptabilisée depuis 2011.

### 5.2.19. Bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR)

#### BSAAR 2006

Havas SA avait émis, le 1<sup>er</sup> décembre 2006, un emprunt représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR). Les banques ayant souscrit aux OBSAAR avaient proposé à certains cadres et mandataires sociaux du Groupe d'acquiescer les BSAAR pour un 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 IFRS 2, l'écart entre les deux valeurs représentait une charge de personnel qui était étalée sur la période d'acquisition des droits.

Les BSAAR avaient été acquis par les cadres et mandataires sociaux à qui ils avaient été proposés. Ils n'étaient pas cessibles avant le 30 novembre 2010 et chaque bénéficiaire s'était engagé à céder ses BSAAR à Havas SA au cas où il aurait quitté le Groupe avant la date à laquelle ils étaient exerçables, et ce au prix auquel il les avait achetés.

Les BSAAR étaient exerçables à tout moment à compter du 1<sup>er</sup> décembre 2010, date à laquelle ils étaient cotés sur le marché d'Euronext Paris sous le

code ISIN FR0010355644, et ce jusqu'au 1<sup>er</sup> décembre 2013. Un BSAAR donnait droit à souscrire ou acquiescer une action nouvelle ou existante Havas SA. Au 31 décembre 2013, ils étaient totalement exercés.

#### BSAAR 2008

Havas SA avait émis, le 8 février 2008, un emprunt représenté par des OBSAAR. L'OBSAAR 2008 est similaire à l'OBSAAR 2006 tant en procédure de mise en place qu'en traitement comptable. Le prix unitaire du BSAAR était de 0,34 euro. L'écart entre la valeur de l'option et le prix proposé représentait une charge de personnel qui était étalée sur la période d'acquisition des droits. Cette charge s'élevait à 0,3 million en 2011.

Les BSAAR n'étaient pas cessibles avant le 8 février 2012, date de leur admission aux négociations sur le marché d'Euronext Paris. Ils sont exerçables à tout moment depuis cette date, et ce, jusqu'au 7<sup>e</sup> anniversaire de leur date d'émission. Un BSAAR donnait droit à souscrire ou acquiescer une action nouvelle ou existante Havas SA.

Suite au succès de l'offre publique de rachat d'actions (OPRA) initiée par Havas SA en mai 2012 au prix unitaire de 4,90 euros, 51 729 602 actions, soit 12 % du capital au 1<sup>er</sup> janvier 2012, ont été rachetées le 19 juin 2012, puis annulées. Il en résulte qu'un BSAAR 2008 donne droit à souscrire ou à acquiescer 1,03 action nouvelle ou existante Havas SA. Il en était de même pour un BSAAR 2006.

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

	BSAAR	
Date d'attribution	2008	2006
Taux de dividende	1,5 %	1,5 %
Volatilité attendue	20,0 %	20,0 %
Taux sans risque	4,09 %	3,75 %
Nombre de BSAAR attribuées	15 000 000	41 985 000
Durée de vie des BSAAR	7 ans	7 ans
Juste valeur de l'avantage	0,114	0,137
Prix d'exercice en euros	3,85	4,30
<b>Nombre de BSAAR attribués restant à exercer au 31/12/13</b>	<b>12 973 965</b>	<b>3 362 344</b>
Arrivés à caducité		(126 202)
Exercés	(6 965 312)	(3 236 142)
<b>Nombre de BSAAR attribués restant à exercer au 31/12/13</b>	<b>6 008 653</b>	<b>0</b>

## 5.2.20. Impôts différés

### Principales composantes de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2013	2012	2011
Charge d'impôt exigible	53	46	38
Charge / (produit) d'impôt différé	3	9	
<b>TOTAL CHARGE D'IMPÔT</b>	<b>56</b>	<b>55</b>	<b>38</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 décembre 2013. La loi de finances (LF) 2013 a prolongé cette contribution jusqu'aux exercices clos avant le 30 décembre 2015.

Cette contribution exceptionnelle est assise sur l'IS calculé dans les conditions de droit commun.

Dans la loi de finances de 2014 adoptée par l'Assemblée nationale le 19 décembre 2013, le taux de la contribution exceptionnelle passe de 5 % à 10,7 %. Cette augmentation aboutit désormais, 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 de l'exercice 2012 a généré une charge d'impôt de 1,3 million d'euros en 2013. Un dividende de 0,11 euro par action sera proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires prévue le 5 juin 2014. Sous réserve de son approbation, la charge d'impôt à ce titre s'élèverait également à 1,3 million d'euros en 2014.

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

Montants (en millions d'euros)	2013	2012	2011
Résultat des sociétés intégrées (hors MEE <sup>(1)</sup> )	197	189	165
Taux d'impôt théorique	38,00 %	36,10 %	36,10 %
Charge d'impôt théorique	75	68	60
Effet impôt des charges non déductibles et produits non imposables	3	12	6
Variation des impôts différés non reconnus	(18)	(26)	(27)
Effet des taux d'impôts différents	(4)	1	(1)
<b>CHARGE D'IMPÔT RÉELLE</b>	<b>56</b>	<b>55</b>	<b>38</b>

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

## Impôts différés par nature

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011
<b>Impôts différés actif</b>	<b>529</b>	<b>551</b>	<b>567</b>
Déficits fiscaux reportables	435	450	480
Différences temporaires	94	101	87
• avantages post-emploi	17	19	14
• amortissements	12	16	12
• provisions et autres	65	66	61
<b>Impôts différés passif</b>	<b>109</b>	<b>79</b>	<b>91</b>
• amortissements déductibles des écarts d'acquisition	65	41	51
• autres	44	38	40
<b>Impôts différés non reconnus</b>	<b>(342)</b>	<b>(397)</b>	<b>(396)</b>
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS AU BILAN</b>	<b>78</b>	<b>75</b>	<b>80</b>

## Échéancier estimé de l'utilisation des déficits fiscaux reportables

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011
2014	57	32	85
2015	53	28	32
2016	57	28	24
2017	56	27	28
2018	55	31	24
Au-delà 2018	1 020	1 190	1 241
<b>TOTAL DÉFICITS REPORTABLES</b>	<b>1 298</b>	<b>1 336</b>	<b>1 434</b>

Le Groupe a procédé à une analyse des impôts différés actif en fonction de la situation de chaque filiale ou groupe fiscal et des règles fiscales qui lui sont applicables. Une période de cinq ans a généralement été retenue pour apprécier la probabilité de recouvrement de ces actifs d'impôts différés. Cette analyse du caractère recouvrable est basée sur les dernières données budgétaires disponibles amendées des retraitements fiscaux déterminés par la Direction Fiscale du Groupe. Chaque année, les prévisions d'utilisation sont rapprochées de la réalisation constatée. Si besoin est, des ajustements sont apportés en conséquence.

En 2013, 342,0 millions d'euros d'actifs d'impôt n'ont pas été constatés (dont 293,5 millions d'euros en France, 13,8 millions d'euros en Allemagne et 17,7 millions d'euros en Belgique) comparés 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 et aux 396,4 millions

d'euros (dont 347,2 millions d'euros en France, 13,2 millions d'euros en Allemagne, et 19,8 millions d'euros en Belgique) au 31 décembre 2011. 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 actif par rapport à l'instabilité fiscale de certains pays européens.

L'essentiel des déficits fiscaux est reportable indéfiniment notamment en France, aux États-Unis, en Allemagne et en Belgique, pour un total représentant plus de 90 % des déficits cumulés à fin 2013, 2012 et 2011. Les déficits reportables du groupe fiscal américain ont été totalement utilisés en 2012.

### 5.2.21. Autres créditeurs

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011
Avances et acomptes reçus sur commandes	106	98	107
Dettes sociales	74	78	95
Clients – avoirs à établir	99	100	99
Dettes fiscales	62	63	65
Autres dettes	757	736	722
Produits constatés d'avance	63	36	44
<b>TOTAL</b>	<b>1 161</b>	<b>1 111</b>	<b>1 132</b>

## 5.2.22. Charges de personnel

(en millions d'euros)	2013	2012	2011
Rémunérations et charges diverses	(1 096)	(1 101)	(1 009)
Charges liées aux plans de souscription/acquisition d'actions			
<b>TOTAL</b>	<b>(1 096)</b>	<b>(1 101)</b>	<b>(1 009)</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 et à 300,00 euros bruts en 2011.

Par ailleurs, l'article 66 de la 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). Le CICE est comptabilisé au rythme de l'engagement des charges rémunérations correspondantes. À ce titre, un produit de 2,3 millions d'euros est comptabilisé 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)	2013	2012	2011
<b>Charges</b>	<b>(475)</b>	<b>(482)</b>	<b>(446)</b>
Dotations aux amortissements	(41)	(42)	(37)
Autres charges	(434)	(440)	(409)
<b>Produits</b>	<b>42</b>	<b>34</b>	<b>20</b>
Autres produits	42	34	20
<b>TOTAL</b>	<b>(433)</b>	<b>(448)</b>	<b>(426)</b>

## 5.2.24. Autres charges et produits opérationnels

(en millions d'euros)	2013	2012	2011
<b>Autres charges opérationnelles</b>	<b>(23)</b>	<b>(27)</b>	<b>(31)</b>
Dépréciation des écarts d'acquisition		(3)	(3)
Frais d'acquisition de titres		(2)	
Révision des compléments de prix d'acquisition	(2)	(1)	
Locaux	(5)		(4)
Restructuration et risques commerciaux	(16)	(19)	(24)
Moins-values sur cessions d'immobilisations		(2)	
<b>Autres produits opérationnels</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>8</b>
Révision des compléments de prix d'acquisition	4	6	6
Reprise de provisions pour risques			2
<b>TOTAL</b>	<b>(19)</b>	<b>(21)</b>	<b>(23)</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 – 15,8 millions d'euros en 2013, – 18,9 millions en 2012 et – 23,6 millions d'euros en 2011.

Le regroupement des agences new-yorkaises en 2013 a occasionné un coût total de – 4,6 millions d'euros. En 2011, l'installation au nouveau siège du Groupe Havas à Puteaux avait généré un coût de – 3,9 millions d'euros.

Les tests de dépréciation réalisés sur les écarts d'acquisition en 2013 ne requièrent pas de dépréciation alors que – 2,8 millions ont été constatés en résultat en 2012 et – 3,0 millions d'euros en 2011.

Les autres produits opérationnels représentent essentiellement les ajustements à la baisse des compléments de prix sur acquisitions de titres, et ce pour 3,8 millions d'euros en 2013, 6,0 millions d'euros en 2012 et 6,1 millions d'euros en 2011, 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.

Suite au rebranding de septembre 2012, la marque Havas est devenue la marque ombrelle plus largement utilisée dans le Groupe, entraînant la révision des taux des redevances de marque et une augmentation du résultat en France. Les données 2011 et 2012 ont été retraitées en conséquence pour assurer la comparabilité de l'information sectorielle.

## 2013

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France et Grande-Bretagne)	Grande-Bretagne	Amérique du Nord	Apac et Afrique <sup>(1)</sup>	Latam <sup>(2)</sup>	Éliminations	Total
<b>Rubriques du compte de résultat</b>								
<b>Revenu</b>								
Revenu externe	370	354	196	548	139	167	(2)	1 772
Revenu intrasecteur	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 charges et produits opérationnels	(3)	(5)	(1)	(7)	(2)	(1)		(19)
Dotations aux amortissements	(11)	(12)	(3)	(10)	(3)	(2)		(41)
<b>Rubriques du bilan</b>								
<b>Actif</b>								
Écarts d'acquisition	270	557	192	439	95	40		1 593
Immobilisations incorporelles et corporelles	181	30	9	57	7	7	0	291
Immobilisations incorporelles	12	18	1	3	1	1		36
Immobilisations corporelles	169	12	8	54	6	6		255
Titres mis en équivalence	0	1	2	3	0			6
Autres actifs opérationnels	617	713	148	361	240	343	(165)	2 257
<b>Passif</b>								
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	36	11	32	10	22		(1)	110
Provisions pour retraite	43	2	7		1	1		54
Autres passifs opérationnels	922	670	219	541	244	314	(170)	2 740
<b>Investissements</b>								
Immobilisations incorporelles et corporelles	10	6	3	46	3	2		70

(1) Asie-Pacifique et Afrique.

(2) Amérique latine.

## 2012

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France et Grande-Bretagne)	Grande-Bretagne	Amérique du Nord	Apac et Afrique <sup>(2)</sup>	Latam <sup>(3)</sup>	Éliminations	Total
<b>Rubriques du compte de résultat</b>								
<b>Revenu</b>								
Revenu externe	332	354	200	591	141	176	(2)	1 792
Revenu intrasecteur	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>	<b>68</b>	<b>24</b>	<b>15</b>	<b>84</b>	<b>13</b>	<b>40</b>		<b>244</b>
Autres charges et produits opérationnels		(14)	(1)	(3)		(3)		(21)
Dotations aux amortissements	(12)	(12)	(3)	(11)	(2)	(2)		(42)
<b>Rubriques du bilan</b>								
<b>Actif</b>								
Écarts d'acquisition	265	547	191	450	104	46		1 603
Immobilisations incorporelles et corporelles	183	36	10	26	7	7	0	269
Titres mis en équivalence			3	3	2			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 retraite	43	3	6		1	2		55
Autres passifs opérationnels	848	621	219	568	215	333	(110)	2 694
<b>Investissements</b>								
Immobilisations incorporelles et corporelles <sup>(1)</sup>	15	12	4	11	3	3		48

(1) Le tableau des flux de trésorerie présentait un montant net d'investissements de 49 millions d'euros. La différence de 2 millions d'euros correspond à la dette sur immobilisations de 2011 décaissée en 2012.

2011

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France et Grande-Bretagne)	Grande-Bretagne	Amérique du Nord	Apac et Afrique <sup>(2)</sup>	Latam <sup>(2)</sup>	Éliminations	Total
<b>Rubriques du compte de résultat</b>								
<b>Revenu</b>								
Revenu externe	344	341	183	523	110	157	(2)	1 656
Revenu intrasecteur	4						(4)	0
<b>Total revenu</b>	<b>348</b>	<b>341</b>	<b>183</b>	<b>523</b>	<b>110</b>	<b>157</b>	<b>(6)</b>	<b>1 656</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>								
Autres charges et produits opérationnels	(7)	(9)		(2)	(4)	(1)		(23)
Dotations aux amortissements	(8)	(10)	(3)	(12)	(2)	(2)		(37)
<b>Rubriques du bilan</b>								
<b>Actif</b>								
Écarts d'acquisition	268	532	173	434	104	48		1 559
Immobilisations incorporelles et corporelles	180	35	9	31	7	7		269
Titres mis en équivalence			2	1				3
Autres actifs opérationnels	513	790	163	332	184	266	(123)	2 125
<b>Passif</b>								
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	34	5	8	2	32	9	(1)	89
Provisions pour retraite	34	6	3		1	1		45
Autres passifs opérationnels	833	736	239	532	180	258	(123)	2 655
<b>Investissements</b>								
Immobilisations incorporelles et corporelles <sup>(1)</sup>	170	15	1	10	4	3		203

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

(2) L'ancien secteur "Autres" a été ventilé en "Apac et Afrique" et "Latam".

## 5.2.26. Résultat financier

Le résultat financier des exercices 2011, 2012 et 2013 se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	2013	2012	2011
<b>Produits de trésorerie</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>16</b>
<b>Coût de l'endettement</b>	<b>(36)</b>	<b>(39)</b>	<b>(42)</b>
• Emprunts obligataires	(21)	(16)	(18)
• OBSAAR	(5)	(11)	(15)
• Autres	(10)	(12)	(9)
<b>Autres charges et produits financiers</b>	<b>0</b>	<b>(3)</b>	<b>(5)</b>
Intérêt sur la dette actuarielle	(2)	(2)	(2)
Pertes et gains de change		(1)	(1)
Ajustement de l'actualisation des provisions pour restructuration			(1)
Autres	2		(1)
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>(27)</b>	<b>(29)</b>	<b>(31)</b>

## 5.2.27. Résultats par action

	2013	2012	2011
Résultat net, part du Groupe (en millions d'euros)	128	126	120
Nombre d'actions moyen en circulation (en milliers)	394 773	405 774	431 003
<b>Résultat net, part du Groupe, par action de base (en euro)</b>	<b>0,32</b>	<b>0,31</b>	<b>0,28</b>
<b>Impact des instruments dilutifs</b>			
Options (en milliers)	7 083	2 145	143
• Plan de stock-options de mars 2003	17	184	143
• Plan de stock-options de juillet 2003	20	27	
• Plan de stock-options de décembre 2003	24	9	
• Plan de stock-options de mai 2004	93	9	
• Plan de stock-options de juillet 2006	122	102	
• Plan de stock-options d'octobre 2006	2 565	1 488	
• Plan de stock-options de juin 2007	192		
• BSAAR 2006	565		
• BSAAR 2008	3 485	326	
(en millions d'euros)	0	0	0
• Stock-options	0	0	0
• BSAAR	0	0	
Résultat net ajusté de l'impact des instruments dilutifs, part du Groupe (en millions d'euros)	128	126	120
Nombre d'actions dilué (en milliers)	401 856	407 919	431 146
<b>RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE, DILUÉ PAR ACTION (EN EURO)</b>	<b>0,32</b>	<b>0,31</b>	<b>0,28</b>
Résultat net, part du Groupe (en millions d'euros)		126	
Nombre d'actions en circulation au 31 décembre (en milliers)		384 756 927	
<b>RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE, PAR ACTION RETRAITÉ (EN EURO)</b>		<b>0,33</b>	

Le nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions et de BSAAR non exercées s'élève à 8 705 187, 34 706 877 et 73 107 711 options, respectivement, aux 31 décembre 2013, 2012 et 2011.

Seuls 2 602 352, 1 812 119 et 142 767 équivalents actions sont dilutifs, respectivement aux 31 décembre 2013, 2012 et 2011, dans la mesure où les options et bons de souscription restants sont hors de la monnaie.

En mai 2012, Havas SA a lancé une offre publique de rachat d'actions (OPRA) au prix unitaire de 4,90 euros. Concomitamment à l'OPRA, Havas SA a également initié une offre publique d'achat simplifiée (OPAS) sur les bons de

souscription ou d'achat d'actions (BSAAR) 2006/2013 au prix unitaire de 0,40 euro. Le 19 juin 2012, 51 729 602 actions, soit 12 % du capital au 1<sup>er</sup> janvier 2012, ont été rachetées puis annulées. Parallèlement, 32 663 372 BSAAR ont été apportés, puis annulés.

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

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

## 5.2.28. Informations relatives aux parties liées

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des opérations réalisées en 2011, 2012 et 2013 avec les parties liées :

(en millions d'euros)	2013	2012	2011
<b>Créances d'exploitation</b>	<b>3,0</b>	<b>3,6</b>	<b>4,0</b>
<i>dont Rodés</i>	<i>1,4</i>	<i>1,8</i>	<i>2,7</i>
<i>dont Bolloré</i>	<i>1,6</i>	<i>1,4</i>	<i>1,3</i>
<i>Autres</i>		<i>0,4</i>	
<b>Dettes d'exploitation<sup>(1)</sup></b>	<b>4,2</b>	<b>7,1</b>	<b>3,0</b>
<i>dont Rodés</i>	<i>2,8</i>	<i>4,7</i>	<i>2,4</i>
<i>dont Bolloré</i>	<i>1,4</i>	<i>2,1</i>	<i>0,5</i>
<i>Autres</i>		<i>0,3</i>	<i>0,1</i>
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>3,4</b>	<b>4,1</b>	<b>7,7</b>
<i>dont Rodés</i>	<i>0,2</i>	<i>0,3</i>	<i>0,5</i>
<i>dont Bolloré</i>	<i>3,2</i>	<i>3,8</i>	<i>7,2</i>
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>(11,9)</b>	<b>(18,8)</b>	<b>(15,7)</b>
<i>dont Rodés</i>	<i>(7,6)</i>	<i>(17,7)</i>	<i>(13,1)</i>
<i>dont Bolloré</i>	<i>(4,3)</i>	<i>(1,1)</i>	<i>(2,3)</i>
<i>Autres</i>			<i>(0,3)</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 1,2 million d'euros, 2,9 millions d'euros et 0,5 million d'euros aux 31 décembre 2013, 2012 et 2011.

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 2,9 millions d'euros, 12,7 millions d'euros et 11,5 millions d'euros, respectivement en 2013, 2012 et 2011, et d'autre part, des produits estimés à 0,2 million d'euros, 0,3 million d'euros et 0,5 million d'euros.

Au 31 décembre 2013, le montant total des loyers futurs les bureaux précités s'élève à 1,6 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 166667 euros à M. Fernando Rodés Vilà pour les prestations réalisées et annuellement 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 1,8 million d'euros pour 2013 et 2,1 millions d'euros pour 2012.

Par ailleurs, certaines filiales du Groupe Havas ont réalisé des prestations opérationnelles pour des sociétés du Groupe Bolloré, représentant d'une part, des charges d'exploitation d'environ 4,3 millions d'euros, 1,1 million d'euros et 2,3 millions d'euros, respectivement en 2013, 2012 et 2011, et d'autre part, des produits d'exploitation d'environ 3,2 millions d'euros, 3,8 millions d'euros et 7,2 millions d'euros, respectivement en 2013, 2012 et 2011.

Toutes ces opérations ont été réalisées en valeur de marché.

## Rémunérations des mandataires sociaux

(en millions d'euros)	2013	2012	2011
Rémunération brute comprenant les avantages en nature	12	12	7
Paiements en actions			
<b>TOTAL CHARGES DE L'EXERCICE</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>7</b>
Engagements de retraite et avantages similaires cumulés en fin d'exercice	1	3	2
Nombre d'options	2 639 646	9 899 142	13 972 245
<i>dont BSAAR 2006</i>	<i>0</i>	<i>1 000 000</i>	<i>6 006 717</i>
<i>dont BSAAR 2008</i>	<i>2 279 146</i>	<i>4 668 235</i>	<i>4 338 235</i>
Attributions au cours de l'exercice ou BSAAR acquis	0	0	0

## 5.2.29. Obligations contractuelles et engagements hors bilan

Le Groupe n'a pas pris d'engagements significatifs au cours de l'exercice 2013.

### Garanties, cautions, sûretés réelles

Au 31 décembre 2013, Havas n'a consenti aucune sûreté réelle.

## Ventilation par échéance des obligations contractuelles au 31 décembre 2013

(en millions d'euros)	Total 31/12/2011	Total 31/12/2012	Total 31/12/2013	2014	2015	2016	2017	2018	Après 2018 ou indéterminée
<b>Comptabilisées</b>									
Emprunts obligataires et OBSAAR	626	536	515	382	33			100	
Emprunts auprès des établissements de crédit	34	42	59	59					
Autres dettes financières (hors coupon et juste valeur de swaps)	52	100	65	60	1	2	1	1	
Compléments de prix (" <i>Earn-out</i> ") <sup>(1)</sup>	15	23	20	14	1	5			
Rachat de minoritaires (" <i>Buy-out</i> ") <sup>(2)</sup>	73	77	90	17	9	4	12	19	29
<b>Non comptabilisées</b>									
Contrats de location simple <sup>(3)</sup>	224	269	286	57	40	30	24	22	113
Indemnités au titre des clauses de conscience <sup>(4)</sup>	11	7	10	10					
<b>TOTAL</b>	<b>1 035</b>	<b>1 054</b>	<b>1 045</b>	<b>599</b>	<b>84</b>	<b>41</b>	<b>37</b>	<b>142</b>	<b>142</b>

NB : Les engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi sont détaillés dans la note 5.2.17.

## Ventilation par échéance des autres engagements hors bilan au 31 décembre 2013

(en millions d'euros)	Total 31/12/2011	Total 31/12/2012	Total 31/12/2013	2014	2015	2016	2017	2018	Après 2018 ou indéterminée
<b>Engagements donnés sur opérations de périmètre</b>									
Rachat de majoritaire et prise de participation <sup>(5)</sup>	15	29	33		17		6		10
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>29</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
<b>Engagements donnés sur activités opérationnelles</b>									
Garanties sur achat d'espace publicitaire <sup>(6)</sup>	11	26	24	16			1		7
Autres engagements <sup>(7)</sup>	29	16	39	15		9			15
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>42</b>	<b>63</b>	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>22</b>
<b>Engagements reçus sur activités de financement</b>									
Lignes de crédit confirmées non tirées <sup>(8)</sup>	446	455	492	66		276		150	
<b>TOTAL</b>	<b>446</b>	<b>455</b>	<b>513</b>	<b>87</b>	<b>0</b>	<b>276</b>		<b>150</b>	<b>0</b>

(1) Comme indiqué en note 5.1.4.27, des contrats sur compléments de prix sont généralement mis en place lors de l'acquisition de sociétés. Ceux-ci sont comptabilisés dès lors que les versements sont probables et que les montants peuvent être mesurés de façon fiable (cf. note 5.2.14).

(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 2014 sont présentés en "2014".

(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 à la fin de son mandat de Directeur Général de Media Planning Group SA, les clauses de conscience liées à ses fonctions de Directeur Général de Media Planning Group SA étaient caduques le 28 mai 2007. Sa démission du poste de Directeur Général de Havas SA en 2011 n'affecte pas les clauses liées au changement significatif de l'actionariat de Media Planning Group SA, lesquelles demeurent valides à la date du 31 décembre 2013 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 9,6 millions d'euros.

(5) Havas détient une participation non consolidée de 5,89% dans SEMARIS Holding, qui contrôle 100% de 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 24,5 millions d'euros, 28,4 millions d'euros et 14,5 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2013, 2012 et 2011.

En 2013, Havas a pris une participation non consolidée de 5,89% dans SUNARIUS BV qui détient 99,9% de 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 8,2 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Enfin, Havas s'engage à prendre une participation de 100% dans une agence indonésienne à partir de 2018 pour une estimation actualisée de 0,1 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 20,4 millions d'euros. Au 31 décembre 2013, une provision à ce titre est comptabilisée au bilan pour 7,0 millions d'euros, comparés à 6,1 millions d'euros et 2,6 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2012 et 2011.

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 consenti une contre-garantie de 1,5 million d'euros au titre de la caution fiscale dont bénéficient ses filiales.

(8) Au 31 décembre 2013, le total des lignes de crédit confirmées non tirées reçues des établissements de crédit s'élève à 492,0 millions d'euros, dont 426,0 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 193,5 millions d'euros qui n'est pas inclus dans le tableau ci-dessus.

(9) Indemnités de départ (cf. note 18.4 "Accord pouvant entraîner un changement de contrôle" du document de référence 2013)

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 18,7 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)	2013		2012		2011				
	VNC <sup>(5)</sup>	Juste valeur <sup>(6)</sup>		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	568		568	533		533	783		783
Clients <sup>(1)</sup>	1 650		1 650	1 607		1 607	1 530		1 530
Autres débiteurs <sup>(1)</sup>	570		570	534		534	560		560
Autres actifs financiers courants <sup>(1)</sup>	7		7	13		13	19		19
Actifs financiers disponibles à la vente <sup>(2)</sup>	16	9	7	12	6	6	7	2	5
Autres actifs financiers non courants	12		12	8		8	9		9
<b>Passifs financiers</b>									
Découvert bancaire	13		13	9		9	6		6
Dettes fournisseurs <sup>(1)</sup>	1 534		1 534	1 536		1 536	1 481		1 481
Autres créditeurs <sup>(1)</sup>	1 161		1 161	1 111		1 111	1 132		1 132
Autres passifs courants <sup>(1)</sup>	7		7	4		4	5		5
Emprunts et dettes financières (- 1 an) <sup>(3)</sup>	507	350	157	272		272	193		193
Emprunts et dettes financières long terme <sup>(4)</sup>	138	99	39	417	349	68	537	351	186
Autres passifs non courants	1		1	3		3	2		2

(1) La juste valeur des créances clients, des autres actifs financiers courants, des dettes fournisseurs, autres créditeurs et autres passifs courants est assimilée à leur valeur au bilan, compte tenu des échéances très courtes de paiement.

(2) Les actifs financiers disponibles à la vente incluent principalement les titres de participation de sociétés dans lesquelles le Groupe n'exerce ni contrôle, ni influence notable. Ces actifs sont comptabilisés à leur juste valeur.

(3) L'emprunt obligataire de 350,0 millions d'euros émis en novembre 2009 est coté sur le marché luxembourgeois. Havas n'a pas relevé de transactions sur le marché boursier. De ce fait, la valeur comptable de cet emprunt est retenue comme sa valeur de marché.

(4) 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 2013 est retenue comme sa valeur de marché.

(5) Valeur nette comptable.

(6) 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 2013.

## 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. À taux fixe, un placement sera affecté négativement par une hausse des taux, tandis qu'un financement le sera par une baisse. Par contre, à taux variable, les situations sont inversées.

La politique du Groupe est de répartir les financements à moyen et long terme entre taux fixe et taux variable de manière relativement équilibrée afin de limiter ce risque. Dans cette optique, le Groupe pratique une politique de gestion non spéculative des taux en utilisant des swaps de taux.

En 2009, Havas avait contracté un swap de taux rendant l'emprunt obligataire de 350 millions d'euros émis en 2009 à taux fixe, à un taux variable indexé sur l'Euribor 3 mois + 3,433 %. Ce swap était arrivé à échéance le 5 novembre 2012.

Par ailleurs, dans le cadre de l'émission d'OBSAAR pour un montant initial de 270 millions d'euros en décembre 2006, 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 est arrivé à échéance le 2 décembre 2013.

Au 31 décembre 2013, Havas n'a plus de 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>31/12/13</b>			
Swaps de taux d'intérêt			
EUR	NA		
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	
<b>31/12/12</b>			
Swaps de taux d'intérêt			
EUR	90	(3)	2013
<b>TOTAL</b>		<b>(3)</b>	
<b>31/12/11</b>			
Swaps de taux d'intérêt			
EUR	180	(7)	2012-2013
EUR	350	3	2012
<b>TOTAL</b>		<b>(4)</b>	

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 2013, l'exposition nette au risque de taux par échéance se présente comme suit :

Valeurs contractuelles (en millions d'euros)	Total au 31/12/2013	< 1an	1-5 ans	> 5 ans
<b>Taux fixe</b>				
Emprunts obligataires	450	350	100	
<b>Passif (actif) net à taux fixe avant couverture</b>	<b>450</b>	<b>350</b>	<b>100</b>	<b>0</b>
<b>PASSIF (ACTIF) NET À TAUX FIXE APRÈS COUVERTURE</b>	<b>450</b>	<b>350</b>	<b>100</b>	<b>0</b>
<b>Taux variable</b>				
OBSAAR 2008	66	33	33	
Billets de trésorerie	50	50		
Emprunts bancaires	59	59		
Découverts bancaires	13	13		
Autres passifs financiers	20	20		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(568)	(568)		
<b>Passif (actif) net à taux variable avant couverture</b>	<b>(360)</b>	<b>(393)</b>	<b>33</b>	<b>0</b>
<b>PASSIF (ACTIF) NET À TAUX VARIABLE APRÈS COUVERTURE</b>	<b>(360)</b>	<b>(393)</b>	<b>33</b>	<b>0</b>

Les avoirs nets à taux variable, en valeur contractuelle, après gestion s'élèvent à 360 millions d'euros. Une variation de 100 points de base aurait un impact de 3,6 millions d'euros sur le résultat du Groupe avant impôt.

Le Groupe reste sensible aux variations de taux d'intérêt sur ses excédents de trésorerie nette. La sensibilité du Groupe à l'évolution des taux d'intérêt, calculée comme la sensibilité de sa position nette après gestion à moins d'un an à une variation de 100 points de base, ressort à 3,9 millions d'euros.

## Risque de crédit

Le Groupe fournit des conseils et services dans le domaine de la communication à une large palette de clients opérant dans différents secteurs dans le monde. Des délais de règlement sont accordés aux clients éligibles. Le risque de concentration de crédit à un quelconque pays ou à un client en particulier est peu important. Par conséquent, le risque de non-recouvrement des créances est limité.

Par ailleurs, dans le cadre de ses opérations sur les marchés financiers et bancaires, le Groupe se trouve confronté au risque de contrepartie bancaire. Celui-ci se manifeste principalement pour la gestion du risque de change, de taux d'intérêt, ainsi que pour les placements et les financements. Une défaillance ou une détérioration de la situation financière d'une contrepartie aurait un impact négatif pour le Groupe du fait de la perte de placements ou des difficultés à trouver des financements futurs.

Cependant, afin de réduire au minimum ce risque, le Groupe a initié depuis 2006 un processus de rationalisation de ses relations bancaires et privilégie des banques de premier rang. De surcroît, les placements et les financements sont répartis dans un certain nombre de ces banques sous la supervision de la Direction Générale du Groupe.

## Risque de liquidité

Au 31 décembre 2013, le Groupe dispose d'une part de 567,8 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie. Ce poste est composé de disponibilités (soldes créditeurs de banques) pour 561,4 millions d'euros et de placements inférieurs à trois mois pour 6,4 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 193,5 millions d'euros, des lignes de crédit confirmées à court et moyen terme pour un montant total de 492,0 millions d'euros, dont 276,0 millions d'euros à échéance 2016, et d'un programme d'émission de billets de trésorerie de 300,0 millions d'euros, dont 50 millions d'euros ont été utilisés au 31 décembre 2013.

La Direction Financement et Trésorerie du Groupe a centralisé une part importante des besoins de financement par la mise en place de cash-pooling domestiques et d'un cash-pooling international dans les principaux pays où le Groupe est implanté. Cet outil permet une centralisation de l'essentiel des soldes de trésorerie des pays clés au niveau de la société Havas pour une meilleure maîtrise des coûts de financement, ainsi qu'une optimisation des placements.

Havas dispose de disponibilités suffisantes pour honorer les échéances à moins d'un an de la dette financière pour un montant total de 507,1 millions d'euros,

et des dettes de "earn-out" et de "buy-out" pour un total de 31,7 millions d'euros. Havas ne présente pas de risque de liquidité.

Au 31 décembre 2013, la dette financière à plus d'un an au bilan s'élève à 137,8 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 16 mois. Par ailleurs, Havas dispose au 31 décembre 2013 de lignes de crédit confirmées non tirées pour un montant total de 492,0 millions d'euros dont la maturité moyenne résiduelle est d'environ 3 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 2013, et Havas n'anticipe pas de difficulté quant au respect de ces ratios à l'avenir.

En cas de non-respect de ces ratios mesurés à la clôture des exercices futurs et en l'absence de renonciation des banques à les invoquer, ce défaut pourrait alors entraîner une accélération du remboursement de l'OBSAAR.

Havas pourrait avoir besoin de refinancer une partie de sa dette existante à l'échéance si sa capacité d'autofinancement et sa trésorerie s'avéraient insuffisantes dans les années à venir pour le service de la dette existante et/ou future.

En conséquence, Havas pourrait être amené à refinancer sa dette existante et/ou future à des conditions potentiellement moins favorables que celles à ce jour, ce qui pourrait affecter de manière négative la situation financière et les résultats du Groupe.

Une défaillance de Havas à plus long terme au titre de certains de ses emprunts pourrait conduire à une accélération du remboursement de ses autres dettes. Le Groupe ne fait pas l'objet de notations financières par les agences de notation.

## Risque de change

Le Groupe, du fait de sa présence dans une cinquantaine de pays, est exposé aux fluctuations des taux de change. Les états financiers du Groupe étant libellés en euros, toute variation des cours des devises par rapport à l'euro peut avoir un impact sur les écarts de conversion des postes de bilan, les fonds propres, et le compte de résultat consolidés. Le dollar US et la livre sterling sont les deux principales devises susceptibles de générer des impacts significatifs.

En 2013, le revenu est réalisé à hauteur de 39,4 % dans la devise euro, 30,6 % dans la devise dollar US et 12,0 % dans la devise livre sterling, tandis que le résultat opérationnel courant est réalisé à hauteur de 48,9 % dans la devise euro, 24,9 % dans la devise dollar US et 4,6 % dans la devise livre sterling.

Le tableau ci-dessous résume les différents impacts d'une variation de 1 % du cours du dollar US et de la livre sterling par rapport à l'euro :

(en millions d'euros)	Impact sur le revenu		Impact sur le résultat opérationnel courant		Impact sur les capitaux propres	
	Hausse de 1 %	Baisse de 1 %	Hausse de 1 %	Baisse de 1 %	Hausse de 1 %	Baisse de 1 %
Dollar US	5	(5)	1	(1)	4	(4)
Livre sterling	2	(2)	0	0	1	(1)

Sur le plan opérationnel, le Groupe est peu affecté par le risque de change. En effet, l'essentiel des opérations est effectué sur les marchés domestiques des agences. Elles sont donc libellées en devise locale. Les flux futurs en devises étrangères, notamment pour des clients globaux, font l'objet de couverture de risque de change.

Sur le plan du financement, il convient de distinguer deux niveaux :

- les prêts et emprunts intragroupe hors zone euro, y compris ceux qui résultent du fonctionnement du cash-pooling international, sont systématiquement couverts ; dans ce contexte, le risque se limite principalement à la traduction en euro des états financiers des filiales hors de la zone euro ;

- les filiales du Groupe se financent en cash-pooling domestiques, ou auprès des banques locales et en devises locales ; par conséquent, ces financements locaux n'engendrent pas de risque de change.

Les instruments dérivés utilisés dans le cadre de la couverture du risque de change sont exclusivement des instruments 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 2013, le portefeuille de couverture est 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.

Au 31 décembre 2011, le portefeuille de couverture comprenait notamment les éléments significatifs suivants :

- des achats à terme de moins de trois mois de 250,1 millions de dollars US pour une contrevaieur de 193,3 millions d'euros, dont la juste valeur totale s'élevait à 3,1 millions d'euros ; et
- une vente à terme de moins de trois mois de 13,0 millions de dollars australiens pour une contrevaieur de 10,2 millions d'euros, dont la juste valeur représentait - 0,2 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 2013 :

(en millions d'euros)	Total	Euro	Dollar US	Livre Sterling	Autres
Actifs	4 923	2 696	826	384	1 017
Passifs	3 655	2 077	568	250	760
Actif net avant gestion	1 268	619	258	134	257
Swaps de taux de change	0	(154)	152	56	(54)
<b>ACTIF NET APRÈS GESTION</b>	<b>1 268</b>	<b>465</b>	<b>410</b>	<b>190</b>	<b>203</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)	2013	2012	2011
Dette financière - (Trésorerie) nette	90	165	(47)
Capitaux propres consolidés	1 268	1 142	1 311
<b>RATIO SUR DETTE FINANCIÈRE - (TRÉSORERIE) NETTE / CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS</b>	<b>7,1 %</b>	<b>14,4 %</b>	<b>- 3,6 %</b>

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

### 5.2.32. Risques et litiges

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

##### Litige avec M. Alain Cayzac

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

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

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

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

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

La Société et M. Alain Cayzac ont interjeté appel de ce jugement. La procédure est en cours devant la cour d'appel de Versailles.

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

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

#### Litiges fiscaux

##### Précompte

En 2003, Havas SA a réclamé par voie judiciaire le remboursement du précompte mobilier acquitté par la Société entre 2000 et 2002 sur la redistribution de dividendes de source européenne.

Dans le cadre de ce contentieux opposant Havas SA à l'Etat 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'Etat français ayant fait appel des jugements des tribunaux précités, les sommes perçues ont été inscrites au passif du bilan, sans effet sur le résultat ni sur les capitaux propres. En cas de décision défavorable définitive, cette restitution à l'Etat français n'aura pour seul impact qu'un décaissement de trésorerie, sans conséquence sur le résultat social de l'exercice.

Par deux décisions du 10 décembre 2012 sur deux affaires similaires à celle de Havas SA, le Conseil d'Etat a confirmé sa position de principe, qui est à l'origine du contentieux engagé par cette dernière.

Les deux parties, la société Havas SA et le Ministère de l'Economie et des Finances ont produit tout au long de cet exercice leurs observations par mémoires en réplique en maintenant leur argumentaire respectif.

L'affaire étant portée par deux juridictions différentes celle de Paris pour les exercices 2000 et 2001 et celle de Versailles pour l'exercice 2002, les deux Cours Administratives d'Appel, en raison de la connexité de leurs demandes, ont transmis leur dossier respectif au président de la section du contentieux du Conseil d'Etat, en date du 13 novembre 2013 pour la Cour Administrative d'Appel de Versailles et du 18 novembre 2013 pour 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. Un expert indépendant a été désigné en date du 5 juin 2012 et notifié par le tribunal à la société Havas SA ainsi qu'à la Direction des Vérifications Nationales et Internationales (DVNI). Le 27 décembre 2012, l'expert a rendu son rapport d'expertise au juge.

L'affaire relative aux moins-values constatées à la suite de la cession Snyder et de l'apport des titres de la sociétés MPG a été jugée par le Tribunal Administratif de Montreuil en date du 13 décembre 2013 en faveur de la société Havas. Le juge a décidé que soient rétablis les résultats déficitaires des exercices clos en 2002 et 2004 à concurrence respectivement des sommes de 191,4 millions d'euros et 76,0 millions d'euros. Au 31 décembre 2013, la Cour Administrative d'Appel de Versailles n'avait pas fait appel.

Il reste pendant devant la Cour Administrative d'Appel de Versailles deux autres affaires suite à ce contrôle fiscal 2002/2005, pour lesquelles deux mémoires en réplique ont été produits le 21 août 2013 suite aux mémoires reçus en défense de l'administration.

Ces redressements ne portant que sur des reports déficitaires, 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 est actuellement en cours devant les juridictions judiciaires belges, à l'initiative du Groupe.

### 5.2.33. Périmètre de consolidation au 31 décembre 2013

	% Groupe	% Contrôle		% Groupe	% Contrôle
<b>EUROPE</b>			HAVAS SPORTS, SA	100	100
<b>ALLEMAGNE</b>			PROXIMIA HAVAS, SL	100	100
HAVAS WORLDWIDE DÜSSELDORF GMBH	100	100	LATTITUD MEDIA, SL	100	100
HAVAS PR DÜSSELDORF GMBH	100	100	IGLUE MEDIA, SL	100	100
HAVAS PR HAMBURG GMBH	88	88	WONDERLAND HAVAS, SL	100	100
HAVAS LIFE DÜSSELDORF GMBH	100	100	HAVAS MEDIA, SL	100	100
HAVAS WORLDWIDE MÜNCHEN GMBH	100	100	MC MOBILE, SL	100	100
FUEL DÜSSELDORF GMBH	100	100	HAVAS MEDIA ALLIANCE WW, SL	100	100
HAVAS WORLDWIDE GERMANY GMBH	100	100	HAVAS MANAGEMENT ESPANA, SL	100	100
MPG SOLUTIONS GMBH	100	100	ELISA INTERACTIVE, SL	100	100
WERBEKRAFT KUNDENEINKAUF GMBH	100	100	HAVAS WORLDWIDE WANALAB, SL	51	51
WERBEKRAFT BERATUNG GMBH	100	100	<b>FINLANDE</b>		
MEDIA CONTACTS DEUTSCHLAND GMBH	100	100	HAVAS WORLDWIDE HELSINKI OY	100	100
MPG MEDIA PLANNING GROUP GMBH	100	100	<b>FRANCE</b>		
NET WORKS AGENTUR FUER PLAKATSERVICE GMBH	100	100	HAVAS SA	100	100
HAVAS HOLDING DEUTSCHLAND GMBH	100	100	INTERCORPORATE	99	100
<b>AUTRICHE</b>			LES GAULOIS	100	100
HAVAS WORLDWIDE WIEN GMBH	100	100	H4B PARIS SARL	100	100
FUEL AUSTRIA WERBEAGENTUR GMBH	100	100	146 & COMPAGNIE	100	100
MEDIA PLANNING GROUP GMBH	100	100	THE HOURS PUBLISHING	100	100
ARENA AUSTRIA	64	80	THE HOURS FRANCE	100	100
<b>BELGIQUE</b>			HAVAS EVENT	88	100
HAVAS WORLDWIDE BRUSSELS	100	100	AFFIPERF	100	100
BOONDOGGLE NV	60	60	ABSOLUT REALITY	95	95
PROVIDENCE	100	100	HAVAS WORLDWIDE PARIS	99	99
THE RETAIL CREATIVE COMPANY SA	100	100	BETC	100	100
HAVAS MEDIA BELGIUM SA	100	100	HAVAS LIFE PARIS	100	100
GR. PO. SA	100	100	HAVAS INCENTIVE	100	100
HR GARDENS SA	98	100	HAVAS PUBLISHING SERVICES	100	100
<b>DANEMARK</b>			BETC DIGITAL	100	100
HAVAS WORLDWIDE COPENHAGEN A/S	100	100	HAVAS 360	100	100
MEDIA PLANNING DENMARK A/S	100	100	HERCULE	100	100
<b>ESPAGNE</b>			LNE	100	100
HAVAS WORLDWIDE SPAIN, SA	100	100	W & CIE	59	59
ASCI DIRECT, SA	90	90	HAVAS RH	98	100
ARNOLD MADRID, SL	100	100	W ONE	59	100
HAVAS WORLDWIDE CONSULTING, SL	100	100	HAVAS WORLDWIDE RUSSIA HOLDING	100	100
DIFUSION Y AUDIENCIAS, SA	100	100	XAVIER GUILLON CONSEIL (XGC)	70	70
L-11, SL	100	100	SAVE FERRIS PRODUCTION	51	51
HAVAS LIFE, SA	100	100	HAVAS 04	100	100
MEDEA MEDICAL EDUCATION AGENCY, SL	100	100	HAVAS 05	100	100
HAVAS DESIGN PLUS ARCHITECTURE, SL	90	90	HAVAS 06	100	100
ARENA MEDIA COMMUNICATION ESPANA, SA	80	100	HAVAS 08	100	100
MEDIA PLANNING GROUP, SA	100	100	UMT	100	100
MEDIA ADVISORS, SA	80	100	HAVAS SPORTS ENTERTAINMENT	100	100
MEDIA CONTACT, SA	100	100	L'ÉVÉNEMENTIEL FRANCE	99	99
METRICS IN MARKETING, SA	100	100	HAVAS ÉDITION	100	100
ARCHIBALD INGALL STRETTON, SL	100	100	HAVAS MEDIA FRANCE	100	100
UNCOMMON HOLDING SPAIN, SA	100	100	HAVAS DIGITAL MEDIA	100	100
ARENA COMMUNICATIONS NETWORK, SL	80	80	ARENA MEDIA COMMUNICATION	100	100
MEDIA PLANNING LEVANTE, SL	100	100	HAVAS PRODUCTIONS	100	100
			UPSIDE	100	100

	% Groupe	% Contrôle		% Groupe	% Contrôle
RUSSIA COMMUNICATION	51	51	<b>POLOGNE</b>		
HA PÔLE RESSOURCES HUMAINES	93	93	HAVAS WORLDWIDE WARSAW Sp. zo. o	100	100
HAVAS FINANCES SERVICES (HFS)	100	100	HAVAS MEDIA Sp. zo. o	100	100
SOCIALYSE	100	100	SOCIALYSE Sp. zo. o	100	100
HAVAS 10	58	58	HAVAS ENGAGE WARSAW Sp. zo. o	100	100
OPCI DE LA SEINE ET DE L'OURCQ	100	100	MARKETING HOUSE Sp. zo. o	100	100
HAVAS IMMOBILIER	100	100	HAVAS PR WARSAW Sp. zo. o	100	100
HAVAS PARTICIPATIONS	100	100	H WARSAW	100	100
FINANCIÈRE DE LONGCHAMP	100	100	HHP Sp. zo. o	100	100
LONGCHAMP PARTICIPATIONS	100	100	ARENA MEDIA COMMUNICATION Sp. zo. o	80	100
RITA	100	100	<b>PORTUGAL</b>		
HAVAS IT	100	100	HAVAS WORLDWIDE PORTUGAL LDA	100	100
MFG R&D	99	99	HAVAS DESIGN + PORTUGAL LDA	89	89
ROSAPARK	70	70	FUEL COMUNICACAO LDA	51	51
WALTER	59	100	HAVAS MEDIA – PUBLICIDADE SA	100	100
<b>GRÈCE</b>			ARN – MEDIA COMMUNICATIONS PUBLICIDADE SA	80	100
HAVAS WORLDWIDE ATHENS ADVERTISING SA	95	95	HAVAS SERVICOS SA	100	100
COMMUNICATION GROUP FUEL ATHENS ADVERTISING SA	95	100	MEDIA CONTACT PUBLICIDADE SA	100	100
HAVAS MEDIA EPENDYSEIS ANONYME ETAIRIA (mise en équivalence)	20	20	LATTITUD DIGITAL – PUBLICIDADE SA	100	100
<b>HONGRIE</b>			HAVAS SPORTS & ENTERTAINMENT SA	100	100
HAVAS WORLDWIDE BUDAPEST KOMMUNIKACIOS ZRT	100	100	HAVAS MANAGEMENT PORTUGAL, UNIPessoal LDA	100	100
INSIGHT COMMUNICATION KFT	100	100	HAVAS MEDIA PORTUGAL HOLDING, SGPS, SA	100	100
HAVAS MEDIA HUNGARY KFT	100	100	HAVAS WORLDWIDE HOLDING, SGPS, SA	100	100
HAVAS DIGITAL HUNGARY KFT	100	100	<b>RÉPUBLIQUE TCHÈQUE</b>		
<b>IRLANDE</b>			HAVAS WORLDWIDE PRAGUE AS	100	100
EURO RSCG IRELAND LIMITED	100	100	HAVAS PR PRAGUE SRO	100	100
YOUNG ADVERTISING LIMITED	100	100	DREAM STUDIOS SRO	100	100
HAVAS IRELAND LIMITED	100	100	ARNOLD PRAGUE SRO	100	100
<b>ITALIE</b>			MPG CZECH REPUBLIC SRO	60	60
HAVAS WORLDWIDE MILAN SRL	80	80	<b>ROYAUME-UNI</b>		
ARNOLD WORLDWIDE ITALY SRL	41	51	CONRAN DESIGN GROUP LTD	92	92
PROVIDENCE ITALY SRL	100	100	HAVAS PR UK LIMITED	100	100
HAVAS WORLDWIDE DIGITAL MILAN SRL	80	100	MAITLAND POLITICAL LTD	100	100
HEALTH FOR BRANDS SRL	100	100	HAVAS EHS LTD	100	100
HAVAS PR MILAN SRL	41	51	H4B LONDON LIMITED	100	100
HAVAS LIFE ITALY SRL	100	100	SKYBRIDGE GROUP LIMITED	100	100
HAVAS MEDIA SRL	100	100	MARCOMMS GROUP LTD	60	60
ARENA MEDIA SRL	100	100	MEDICOM GROUP LTD	60	100
HAVAS SPORTS & ENTERTAINEMENT SRL	100	100	ALL RESPONSE MEDIA LIMITED	57	57
HAVAS EVENTS MILAN	72	90	ARNOLD KLP LIMITED	100	100
<b>PAYS-BAS</b>			THE EDGE GLOBAL EVENT LIMITED	100	100
HAVAS WORLDWIDE NETHERLANDS BV	100	100	HAVAS WORLDWIDE LONDON LTD	100	100
HAVAS WORLDWIDE AMSTERDAM BV	100	100	THE MAITLAND CONSULTANCY LIMITED	100	100
HAVAS WORLDWIDE DIGITAL AMSTERDAM BV	100	100	HEALTH 4 BRANDS MSC LONDON	100	100
EURO RSCG BIKKER BV	100	100	ARNOLD LONDON LTD	100	100
ARNOLD WORLDWIDE PARTNERS AMSTERDAM BV	100	100	HAVAS PEOPLE LTD	100	100
MPG NEDERLAND BV	100	100	HAVAS EHS DISCOVERY LTD	100	100
ARENA MEDIA NEDERLAND BV	100	100	MEDIA PLANNING LIMITED	100	100
BOONDOGGLE BV	60	60	AIS GROUP LIMITED	100	100
EURIREFIN BV (mise en équivalence)	50	50	HAVAS SPORTS LIMITED	100	100

	% Groupe	% Contrôle		% Groupe	% Contrôle
ARENA BLM HOLDINGS LIMITED	80	100	HAVAS WORLDWIDE SAN FRANCISCO, LLC	100	100
ARENA MEDIA LTD	80	100	HAVAS IMPACT, LLC	100	100
ARENA QUANTUM LIMITED	80	100	HAVAS WORLDWIDE DALLAS, LLC	100	100
CAKE MEDIA LTD	100	100	DATA COMMUNIQUE, INC.	63	63
CAKE GROUP LIMITED	100	100	THE HOURS ENTERTAINMENT, LLC	100	100
BETC LONDON LIMITED	79	79	WASHINGTON PRINTING, LLC	100	100
DIVERSIFIED AGENCIES COMMUNICATIONS LIMITED	100	100	ARENA MEDIA, LLC	100	100
HR GARDENS LIMITED	98	100	IGNITION HOLDINGS, LLC	70	70
RSMB LIMITED (mise en équivalence)	50	50	ADRENALINE, LLC	100	100
MOON STREET LIMITED	100	100	ARNOLD WORLDWIDE, LLC	100	100
EWDB LIMITED	100	100	BRANN, LLC	100	100
HAVAS UK LIMITED	100	100	H4 LIST, LLC	100	100
HAVAS HOLDINGS LIMITED	100	100	HAVAS DISCOVERY, LLC	100	100
HAVAS SHARED SERVICES LIMITED	100	100	NATIONAL SALES SERVICES, INC.	100	100
HAVAS CANADA HOLDINGS LIMITED	100	100	CAMP + KING, LLC (mise en équivalence)	25	25
CREATIVE LYNX GROUP LTD	60	60	VICTORS AND SPOILS, INC.	54	54
CREATIVE LYNX LTD	60	100	ALLOY / ASL MARKETING, LLC (mise en équivalence)	47	47
SCITERION LIMITED	60	100	AUDREY, LLC	100	100
ELISA INTERACTIVE LTD	100	100	SOCIALCRAFT, LLC (nom commercial SOCIALISTIC)	100	100
<b>RUSSIE</b>			Media Planning Group USA, LLC	100	100
SYCAMORE	100	100	MEDIA PLANNING INTERNATIONAL CORPORATION	100	100
HAVAS WORLDWIDE	51	100	MEDIA CONTACTS CORPORATION	100	100
FUEL LLC	51	100	HM INFINITUM, LLC	100	100
S & E 000 (mise en équivalence)	50	100	MEDIA PLANNING DIRECT, LLC	50	50
<b>SUISSE</b>			FIELD RESEARCH CORPORATION	100	100
HAVAS WORLDWIDE AG	100	100	HAVAS NORTH AMERICA, INC.	100	100
MEDIAxis AG	90	90	HAVAS CREATIVE, INC.	100	100
MEDIAxis MPG AG	90	90	ROOSTER, LLC	100	100
STARBRAND	100	100	BRAND ACUMEN, LLC	65	65
<b>AMÉRIQUE DU NORD</b>			CAMP + KING II, LLC	51	51
<b>CANADA</b>			<b>MOYEN-ORIENT</b>		
HAVAS WORLDWIDE CANADA, INC.	100	100	<b>BAHRAIN</b>		
HAVAS HEALTH TORONTO, INC.	100	100	HAVAS WORLDWIDE BAHRAIN WLL	33	50
ARNOLD WORLDWIDE CANADA, INC.	100	100	<b>ÉMIRATS ARABES UNIS</b>		
PALM + HAVAS, INC.	100	100	HAVAS WORLDWIDE MIDDLE EAST FZ LLC	50	50
IMG ULC (CANADA)	100	100	HAVAS MEDIA MIDDLE EAST FZ LLC	50	50
MEDIA PLANNING CANADA, INC.	100	100	HAVAS MIDDLE EAST FZ LLC	50	50
MEDIA CONTACTS CANADA, INC.	100	100	<b>ISRAËL</b>		
RALLY +HAVAS, INC.	60	60	HAVAS WORLDWIDE ISRAEL LTD	100	100
HAVAS CANADA HOLDINGS, INC.	100	100	EURO RSCG COMMUNICATION TEL AVIV (1999) LTD	100	100
<b>ÉTATS-UNIS</b>			<b>LIBAN</b>		
HAVAS WORLDWIDE CHICAGO, INC.	100	100	HAVAS WORLDWIDE BEIRUT SAL	50	50
HAVAS HEALTH, INC.	100	100	<b>QUATAR</b>		
6TH SENSE, INC.	100	100	HAVAS WORLDWIDE DOHA WLL	25	49
HAVAS PR NORTH AMERICA, INC.	100	100	<b>TURQUIE</b>		
HAVAS WORLDWIDE, LLC	100	100	HAVAS WORLDWIDE ISTANBUL ILETISIM HIZMETLERI AS	89	89
HAVAS WORLDWIDE NEW YORK, INC.	100	100	THE KLAN AS	89	89
CHINOOK HOLDINGS, INC.	100	100	HAVAS ENGAGE PAZARLAMA VE ILETISIM HIZMETLERI AS	70	70
HAVAS EDGE, LLC	100	100			
HAVAS EDGE BOSTON, LLC	100	100			
THE ABERNATHY MACGREGOR GROUP, INC.	100	100			

	% Groupe	% Contrôle		% Groupe	% Contrôle
PH REKLAM VE DST AS	51	51	PT HAVAS WORLDWIDE JAKARTA	100	100
MEDYA-MAKS MAKSIMUM REKLAM ILETISIM FILM PRODÜKSİYON PAZARLAMA YAYINCILIK HİZMETLERİ VE TİCARET A S	51	51	<b>JAPON</b>		
<b>ASIE-PACIFIQUE</b>			HAVAS WORLDWIDE JAPAN KABUSHIKI KAISHA	100	100
<b>AUSTRALIE</b>			<b>MALAISIE</b>		
HAVAS WORLDWIDE SOUTH PACIFIC PTY LTD	100	100	HAVAS WORLDWIDE KUALA LUMPUR SDN SAL	94	94
EURO RSCG 4D (AUSTRALIA) PTY LTD	100	100	EPIC-OMNILINK INTEGRATED SDN BHD	100	100
HAVAS WORLDWIDE MELBOURNE PTY LTD	100	100	BULB COMMUNIQUE SDN BHD (mise en équivalence)	25	25
ARNOLD FURNACE PTY LTD	100	100	<b>PHILIPPINES</b>		
THE RED AGENCY PTY LTD	100	100	HAVAS WORLDWIDE PHILIPPINES INC. (mise en équivalence)	30	30
HAVAS WORLDWIDE AUSTRALIA PTY LTD	100	100	HAVAS PR AGATEP INC. (mise en équivalence)	30	30
HOST CONSULT PTY LTD	51	51	MEDIA CONTACTS PHILIPPINES	100	100
ARCADE PTY LTD	51	100	MOBEXT INC.	51	51
RAINY DAY INDUSTRIES PTY LTD	46	90	HAVAS MEDIA ORTEGA INC (mise en équivalence)	50	30
ONE GREEN BEAN PTY LTD	51	51	HVMM HOLDINGS PHILIPPINES INC (mise en équivalence)	40	40
<b>CHINE</b>			<b>SINGAPOUR</b>		
EURO RSCG GREAT OCEAN (GUANGZHOU) ADVERTISING CO., LTD	70	70	HAVAS WORLDWIDE SIREN PTE. LTD	51	51
SHANGHAI JINGSHI COMPUTER TECHNOLOGY CONSULTING SERVICES CO., LTD	100	100	HAVAS LIFE (S) PTE. LTD	100	100
SHANGHAI FIELD FORCE MARKETING CONSULTING SERVICES CO., LTD	100	100	HAVAS WORLDWIDE SINGAPORE PTE. LTD	100	100
SHANGHAI PROSPECT MARKETING SERVICE CO., LTD	100	100	MPG ASIA PACIFIC PTE. LTD	100	100
THE SALES MACHINE (SHANGHAI) CO., LTD	100	100	HOST GROUP PTE. LTD	51	90
HAVAS WORLDWIDE CO., LTD	100	100	HOST HOLDING ASIA PTE. LTD	57	57
BEIJING STAREAST COMMUNICATIONS ADVERTISING CO., LTD	100	100	<b>TAÏWAN</b>		
SHENZHEN PORDA PR. CO., LTD	51	100	HAVAS WORLDWIDE TAIWAN LTD	100	100
HAVAS LIFE MARKETING CONSULTANCY (SHANGHAI) CO., LTD	51	51	STAREAST COMMUNICATIONS (TAIWAN) LTD	100	100
SHENG ZHONG MARKETING CONSULTANCY (SHANGHAI) CO., LTD	51	100	JINGSHI ENTERPRISE MANAGEMENT CONSULTANTS CO. LTD	100	100
<b>CORÉE</b>			<b>THAÏLANDE</b>		
HAVAS WORLDWIDE KOREA CO., LTD	80	80	HAVAS WORLDWIDE BANGKOK LIMITED	100	100
HAVAS WORLDWIDE DIGITAL KOREA CO., LTD	80	100	HAVAS WORLDWIDE DIGITAL BANGKOK LIMITED	100	100
<b>HONG KONG</b>			CONSUMER CONTACT COMMUNICATIONS (THAILAND) LTD	100	100
HAVAS WORLDWIDE HONG KONG LIMITED	100	100	TBP (THAILAND) LTD	100	100
FIELD FORCE INTEGRATED MARKETING SOLUTIONS LIMITED	100	100	<b>AMÉRIQUE LATINE</b>		
PORDA HAVAS INTERNATIONAL FINANCE COMMUNICATIONS (GROUP) HOLDINGS COMPANY LTD	51	51	<b>ARGENTINE</b>		
VISION INTERNATIONAL ROADSHOW COMPANY LIMITED	51	100	HAVAS WORLDWIDE BUENOS AIRES SA	100	100
HAVAS DIGITAL HK	51	51	FUEL ARGENTINA SA	100	100
<b>INDE</b>			MEDIA PLANNING SA	100	100
HAVAS WORLDWIDE INDIA PRIVATE LIMITED	100	100	MEDIA CONTACT ARGENTINA SA	100	100
MPG INDIA PRIVATE LIMITED	100	100	ARENA ARGENTINA SA	80	100
HAVAS WORLDWIDE DIGITAL MATRIX PRIVATE LIMITED	62	71	PROXIMIA HAVAS ARGENTINA	100	100
FORTIS	100	100	HAVAS SPORTS ARGENTINA SA	70	70
<b>INDONÉSIE</b>			<b>BRÉSIL</b>		
PT ADIWARA KRIDA	86	86	HAVAS WORLDWIDE SÃO PAULO COMUNICACOES LTDA	100	100
PT MPG INDONESIA	100	100	HAVAS WORLDWIDE DIGITAL BRASIL LTDA	100	100
			HAVAS WORLDWIDE LIFE BRASIL COMUNICACÕES SA	80	80
			HAVAS WORLDWIDE RIO COMUNICACÕES LTDA	100	100

	% Groupe	% Contrôle
MEDIA CONTACT BRAZIL LTDA	100	100
IGLUE SERVIÇOS DE MARKETING LTDA	75	75
Z+ COMUNICAÇÃO LTDA	100	100
HVS PARTICIPAÇÕES LTDA	100	100
LATTITUD BRAZIL COMUNICAÇÃO LTDA	100	100
HAVAS SPORTS & ENTERTAINMENT BRASIL LTDA	100	100
HAVAS WW SOCIAL MEDIA COMUNICACOES LTDA	95	95
<b>CHILI</b>		
FUEL PUBLICIDAD LIMITADA	100	100
HAVAS WORLDWIDE SANTIAGO SA	100	100
FUEL CHILE SA	100	100
MEDIA PLANNING CHILE SA	100	100
MEDIA CONTACT CHILE SA	99	99
ARENA CHILE SA	79	99
HAVAS MEDIA CHILE SA	100	100
<b>COLOMBIE</b>		
HAVAS WORLDWIDE BOGOTA SA	100	100
FUEL SA	100	100
SPOT SA	100	100
HAVAS WORLDWIDE MEDELLIN SA	100	100
PARTNER MEDIA SA	88	88
HAVAS MEDIA COLOMBIA SAS	100	100
HAVAS DIGITAL COLOMBIA SA	100	100
MEDIA ADVISORS LTDA	80	100
ARENA COMMUNICATION 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 MEXICO S.A. DE C.V.	100	100
HAVAS LIFE MEXICO S.A. DE C.V.	100	100
LSSI LATIN SERVICES SUPPORT INTEGRATION S.A. DE C.V.	100	100
HAVAS WORLDWIDE DIGITAL MEXICO S.A. DE C.V.	100	100
HAVAS WORLDWIDE VALE S.A. DE C.V.	73	73
HAVAS WORLDWIDE DIGITAL VALE S.A. DE C.V.	73	100
BEST VALUE MEDIA S.A. DE C.V.	73	100
HAVAS PEOPLE VALE S.A. DE C.V.	73	100
J.V. VALE S.A. DE C.V.	73	100
VALE BATES S.A. DE C.V.	73	100
MEDIA PLANNING S.A. DE C.V.	95	95
HAVAS MEDIA SERVICES S.A. DE C.V.	93	98
MEDIA CONTACTS S.A. DE C.V.	100	100
ARENA COMMUNICATION S.A. DE C.V.	80	100
HAVAS SPORTS S.A. DE C.V.	98	98
HAVAS MEDIA REGIONES S.A. DE C.V.	94	100
ARENA MEDIA S.A. DE C.V.	78	98

	% Groupe	% Contrôle
<b>PÉROU</b>		
HAVAS MEDIA PERU SAC	100	100
ARENA PERU	80	100
<b>PORTO RICO</b>		
HAVAS WORLDWIDE PUERTO RICO INC.	100	100
<b>URUGUAY</b>		
VICEVERSA EURO RSCG S.A.	96	96
VICEVERSA EURO RSCG INTERNATIONAL S.A.	96	96
EURO RSCG INTERNATIONAL S.A.	100	100
ALBUS S.A.	96	96
BRISLEY S.A.	96	96
HAVAS WORLDWIDE S.A.	53	53
PHOENA S.A.	53	53
DREAMA S.A.	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

### 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)		%	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
<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	4,0	3,6			0,2	0,1			0,6	0,7			4,8	4,4		
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes																
• Émetteur																
• Filiales intégrées globalement																
<b>Sous-total</b>	<b>4,7</b>	<b>4,3</b>	<b>98 %</b>	<b>96 %</b>	<b>0,6</b>	<b>0,5</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>0,6</b>	<b>0,7</b>	<b>67 %</b>	<b>100 %</b>	<b>5,9</b>	<b>5,5</b>	<b>94 %</b>	<b>96 %</b>
<b>Autres prestations</b>																
Juridique, fiscal, social	0,1	0,1							0,1				0,2	0,1		
Autres		0,1							0,2				0,2	0,1		
<b>Sous-total</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>	<b>2 %</b>	<b>4 %</b>					<b>0,3</b>		<b>33 %</b>		<b>0,4</b>	<b>0,2</b>	<b>6 %</b>	<b>4 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4,8</b>	<b>4,5</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>0,6</b>	<b>0,5</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>0,9</b>	<b>0,7</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>6,3</b>	<b>5,7</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(1) À l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 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. Événements postérieurs à la date de clôture

Le conseil d'administration du 29 janvier 2014 a décidé, conformément à l'autorisation consentie par l'assemblée générale du 5 juin 2013, 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 porterait sur 2 500 000 actions Havas nouvelles par voie d'augmentation de capital.

Aucune action de performance n'a été attribuée au dirigeant mandataire social de la Société Havas SA.

## 20.4. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2013

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 2013, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société HAVAS, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur l'application anticipée de normes exposée dans les notes 5.1.4.2 "Normes et amendements appliqués par anticipation en 2013" et 5.2.7 "Intérêts dans des coentreprises" des Notes aux états financiers consolidés.

### II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Comme il est indiqué dans la note 5.1.4.4 "Estimations" des Notes aux états financiers consolidés, la Direction de votre Société est conduite à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses qui affectent les montants figurant dans ses états financiers et les notes qui les accompagnent. Cette note précise que les résultats définitifs peuvent diverger sensiblement de ces estimations, en fonction d'hypothèses ou de situations qui pourraient s'avérer différentes de celles envisagées. Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés au 31 décembre 2013, 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 1 593 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 121 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 11 avril 2014

Les Commissaires aux Comptes

Constantin Associés  
Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Thierry Queron

AEG Finances  
Membre français de  
Grant Thornton International

Jean-François Baloteaud

## 20.5. Comptes annuels au 31 décembre 2013

<b>BILAN</b>	
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2013</b> . . . . .	114
<b>COMPTE DE RÉSULTAT</b>	
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2013</b> . . . . .	116
<b>TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE</b>	
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2013</b> . . . . .	117

<b>ANNEXE DES COMPTES ANNUELS</b>	
<b>ARRÊTÉS AU 31 DÉCEMBRE 2013</b> . . . . .	118
1. Faits caractéristiques de l'exercice	
2. Principes, règles et méthodes comptables	
Comparabilité des comptes annuels	
Immobilisations incorporelles et corporelles	
Immobilisations financières	
Créances et comptes rattachés	
Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi	
Valeurs mobilières de placement	
Gestion des risques de taux et de change	
Frais d'émission des emprunts obligataires	
Provisions pour risques et charges	
Gestion centralisée de trésorerie	
Consolidation de la TVA	
Impôt sur les bénéfices	
Consolidation	
3. Notes sur le bilan	
Actif immobilisé	
Actif circulant	
Passif	
4. Notes sur le compte de résultat	
5. Autres informations	
6. Événements postérieurs à la date de clôture	

ACTIF

(en milliers d'euros)	Notes à l'Annexe	2013			2012 Net	2011 Net
		Brut	Amortissements et provisions	Net		
<b>Immobilisations incorporelles</b>		<b>617 295</b>	<b>22 051</b>	<b>595 244</b>	<b>606 743</b>	<b>611 616</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>						
Constructions		718	96	622	2 245	1 576
Matériel		453	187	266	350	9
Autres		18 091	6 433	11 658	11 984	5 296
<b>Sous-total</b>		<b>19 262</b>	<b>6 716</b>	<b>12 546</b>	<b>14 579</b>	<b>6 881</b>
<b>Immobilisations financières <sup>(1)</sup></b>						
Participations	1 à 3	1 754 888	101 661	1 653 227	1 667 914	1 622 715
Créances rattachées à des participations	1 à 4	578 619	55 199	523 420	537 269	553 094
Autres titres immobilisés	1 à 4	17		17	17	18
Prêts	1 à 4	834		834	1 783	2 082
Autres	1 à 4	723	26	697	697	693
<b>Sous-total</b>		<b>2 335 081</b>	<b>156 886</b>	<b>2 178 195</b>	<b>2 207 680</b>	<b>2 178 602</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF IMMOBILISÉ</b>		<b>2 971 638</b>	<b>185 653</b>	<b>2 785 985</b>	<b>2 829 002</b>	<b>2 797 099</b>
Avances et acomptes versés		76		76	512	437
<b>Créances d'exploitation <sup>(2)</sup></b>						
Créances Clients et comptes rattachés	5	49 204		49 204	21 249	24 534
Autres créances d'exploitation	5	1 256		1 256	2 638	2 926
<b>Sous-total</b>	<b>5</b>	<b>50 536</b>	<b>0</b>	<b>50 536</b>	<b>24 399</b>	<b>27 897</b>
Créances diverses <sup>(2)</sup>	5	88 819	7 035	81 784	36 224	25 492
Valeurs mobilières de placement	6	7 958		7 958	6 820	222 743
Disponibilités	7	357 579		357 579	279 192	373 213
Charges constatées d'avance		453		453	439	1 008
<b>TOTAL DE L'ACTIF CIRCULANT</b>		<b>505 345</b>	<b>7 035</b>	<b>498 310</b>	<b>347 074</b>	<b>650 353</b>
Charges à répartir sur plusieurs exercices	8	797		797	1 049	1 878
Écarts de conversion – Actif		364		364	121	131
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>3 478 144</b>	<b>192 688</b>	<b>3 285 456</b>	<b>3 177 246</b>	<b>3 449 461</b>
(1) Dont à moins d'un an		505 070		505 070	519 522	532 032
(2) Dont à plus d'un an		4 541	420	4 121	-	-

## PASSIF

(en milliers d'euros)	Notes à l'Annexe	2013	2012	2011
		Avant répartition		
<b>Capital</b>		163 539	153 903	172 432
Primes d'émission, de conversion, de fusion, d'apport		1 334 561	1 254 185	1 469 424
<b>Réserves</b>				
Réserve légale		17 243	17 243	17 221
Autres réserves		333 484	333 484	333 484
<b>Sous-total</b>		<b>350 727</b>	<b>350 727</b>	<b>350 705</b>
Report à nouveau		66 533	50 628	11 154
Résultat de l'exercice		60 940	59 050	87 140
Subvention d'investissement		8 232	8 866	9 500
Provisions réglementées		527	551	610
<b>TOTAL DES FONDS PROPRES</b>	<b>9</b>	<b>1 985 059</b>	<b>1 877 910</b>	<b>2 100 965</b>
Provisions pour risques		5 717	2 535	7 499
Provisions pour charges		6 619	7 268	6 627
<b>TOTAL DES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	<b>10</b>	<b>12 336</b>	<b>9 803</b>	<b>14 126</b>
<b>Dettes financières</b>				
Autres emprunts obligataires		516 670	540 000	630 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit <sup>(4)</sup>		55 109	93 902	55 038
Emprunts et dettes financières divers		618 121	573 143	562 477
<b>Sous-total</b>	<b>11</b>	<b>1 189 900</b>	<b>1 207 045</b>	<b>1 247 515</b>
Avances et acomptes reçus		1 071	18	
<b>Dettes d'exploitation et diverses</b>				
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		14 305	14 827	20 519
Dettes fiscales et sociales		69 941	56 655	56 573
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		5 557	6 454	2 754
Autres dettes		7 128	4 133	6 157
<b>Sous-total</b>	<b>11</b>	<b>98 002</b>	<b>82 087</b>	<b>86 003</b>
<b>TOTAL DES DETTES <sup>(3)</sup></b>	<b>11</b>	<b>1 287 902</b>	<b>1 289 132</b>	<b>1 333 518</b>
Produits constatés d'avance		-	-	585
Écarts de conversion – Passif		159	401	267
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>3 285 456</b>	<b>3 177 246</b>	<b>3 449 461</b>
(3) Dont à moins d'un an		1 149 488	865 627	790 735
Dont à plus d'un an		138 414	423 505	542 783
(4) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques		613	896	2 032

# COMPTE DE RÉSULTAT au 31 décembre 2013

(en milliers d'euros)	Notes à l'Annexe	2013	2012	2011
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>13</b>	<b>85 080</b>	<b>47 530</b>	<b>43 277</b>
Coût des ventes		(3 897)	(2 772)	(11 308)
<b>Produit brut</b>		<b>81 183</b>	<b>44 758</b>	<b>31 969</b>
<b>Autres produits d'exploitation</b>	<b>14</b>	<b>27 240</b>	<b>24 449</b>	<b>25 574</b>
Autres consommations de l'exercice		(32 173)	(32 836)	(24 794)
Impôts, taxes et versements assimilés		(7 082)	(3 671)	(4 088)
Charges de personnel		(32 506)	(30 973)	(27 671)
Dotations aux amortissements et provisions		(14 214)	(7 723)	(8 273)
Autres charges		(292)	(328)	(319)
<b>Total des autres charges d'exploitation</b>		<b>(86 267)</b>	<b>(75 531)</b>	<b>(65 145)</b>
<b>I. RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>22 156</b>	<b>(6 324)</b>	<b>(7 602)</b>
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun :				
Bénéfice	15	2 070	2 734	2 836
Perte	15	(45)		
<b>II. QUOTES-PARTS DE RÉSULTAT SUR OPÉRATIONS FAITES EN COMMUN</b>		<b>2 025</b>	<b>2 734</b>	<b>2 836</b>
Produits de participation <sup>(1)</sup>		93 684	80 162	110 708
Produits d'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		62	83	113
Autres intérêts et produits assimilés <sup>(1)</sup>		4 530	10 536	10 455
Reprises sur provisions et transferts de charges		6 896	44 010	33 023
Différences positives de change		30 476	37 809	46 484
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		28	282	1 044
<b>Total des produits financiers</b>		<b>135 676</b>	<b>172 882</b>	<b>201 827</b>
Dotations aux amortissements et provisions		(36 173)	(30 533)	(25 738)
Intérêts et charges assimilées <sup>(2)</sup>		(31 576)	(49 382)	(45 084)
Différences négatives de change		(30 643)	(38 027)	(47 102)
<b>Total des charges financières</b>		<b>(98 392)</b>	<b>(117 942)</b>	<b>(117 924)</b>
<b>III. RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>16</b>	<b>37 284</b>	<b>54 940</b>	<b>83 903</b>
<b>IV. RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS</b>		<b>61 465</b>	<b>51 350</b>	<b>79 137</b>
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		2 333	526	532
Produits exceptionnels sur opérations en capital		2 344	652	188
Reprises sur provisions exceptionnelles et transferts de charges		1 532	11 842	7 441
<b>Total des produits exceptionnels</b>		<b>6 209</b>	<b>13 020</b>	<b>8 161</b>
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		(3 584)	(3 745)	(1 667)
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		(1 697)	(8 684)	(45)
Dotations aux amortissements et provisions		(4 487)	(758)	(3 651)
<b>Total des charges exceptionnelles</b>		<b>(9 768)</b>	<b>(13 187)</b>	<b>(5 363)</b>
<b>V. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>17</b>	<b>(3 559)</b>	<b>(167)</b>	<b>2 798</b>
Participation des salariés		(756)	(289)	(572)
Impôts sur les bénéfices	18	3 790	8 156	5 777
<b>BÉNÉFICE (PERTE) DE L'EXERCICE</b>		<b>60 940</b>	<b>59 050</b>	<b>87 140</b>
(1) Dont produits concernant les entreprises liées		94 159	81 184	113 790
(2) Dont intérêts concernant les entreprises liées		5 438	5 546	5 811

# TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE au 31 décembre 2013

(en milliers d'euros)	2013	2012	2011
<b>Opérations d'exploitation</b>			
Résultat net	60 940	59 050	87 140
Opérations sans incidence sur la trésorerie liées ou non liées à l'exploitation			
+ Dotations aux amortissements et provisions (nettes)	44 213	(17 219)	(2 809)
- Plus ou moins-values de cessions	(51)	6 442	2
<b>Autofinancement</b>	<b>105 102</b>	<b>48 273</b>	<b>84 333</b>
Variations de trésorerie sur opérations d'exploitation <sup>(1)</sup>	(62 409)	(10 724)	30 762
<b>FLUX NETS D'EXPLOITATION</b>	<b>42 693</b>	<b>37 549</b>	<b>115 095</b>
<b>Opérations d'investissement</b>			
Acquisitions d'immobilisations			
Incorporelles et corporelles <sup>(2)</sup>	(695)	(8 907)	(4 968)
Financières <sup>(3)</sup>	(34 399)	(65 914)	(210 944)
<b>Sous-total</b>	<b>(35 094)</b>	<b>(74 821)</b>	<b>(215 912)</b>
Cessions et réductions d'immobilisations			
Incorporelles et corporelles	1 701		
Financières <sup>(4)</sup>	41 667	50 516	53 974
<b>Sous-total</b>	<b>43 368</b>	<b>50 516</b>	<b>53 974</b>
Subvention d'investissement <sup>(5)</sup>	(634)	(634)	9 500
Variations des dettes sur immobilisations <sup>(6)</sup>	(897)	3 819	(7 709)
Variations des créances sur cessions d'immobilisations <sup>(6)</sup>	369	(4 489)	232
Charges à répartir			(358)
Trésorerie des sociétés absorbées			1 042
<b>FLUX NETS D'INVESTISSEMENT</b>	<b>7 112</b>	<b>(25 609)</b>	<b>(159 231)</b>
<b>Opérations de financement</b>			
Dividendes versés	(43 145)	(47 644)	(43 108)
Augmentations des capitaux propres <sup>(7)</sup>	90 012	19 708	2 071
Réduction des capitaux propres <sup>(7)</sup>		(253 476)	
Variations de l'endettement <sup>(8)</sup>	(16 863)	(39 335)	(57 739)
<b>FLUX NETS DE FINANCEMENT</b>	<b>30 004</b>	<b>(320 747)</b>	<b>(98 776)</b>
Variation de trésorerie de l'exercice	79 809	(308 807)	(142 912)
Trésorerie à l'ouverture	285 116	593 923	736 835
<b>TRÉSORERIE À LA CLÔTURE</b>	<b>364 925</b>	<b>285 116</b>	<b>593 923</b>

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

- (1) Exercice 2011 : la Transmission Universelle de Patrimoine (TUP) de Euro RSCG SA à Havas a engendré une importante variation du BFR provenant principalement :
- du poste clients, du fait de l'augmentation de la facturation des frais de holding ;
  - des dividendes encaissés par Havas SA, et préalablement provisionnés par Euro RSCG SA avant la TUP.
- 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 2011 :
- souscriptions au capital de sociétés situées en France, en Italie et en Australie ;
  - ajustement du complément de prix d'une filiale située en Asie ;
  - prêts à des filiales essentiellement françaises et asiatiques.
- Exercice 2012 :
- souscriptions au capital de sociétés situées en France, dans différents pays européens, en Asie, ainsi qu'en Amérique latine ;
  - acquisition principalement d'une société située en Belgique ;
  - ajustement du complément de prix d'une filiale située en Asie ;
  - prêts à des filiales essentiellement françaises, européennes et australiennes.
- 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.
- (4) Exercice 2011 :
- remboursement d'un prêt par une de nos filiales située en Grande-Bretagne ;
  - solde d'une avance entièrement provisionnée, ainsi que capitalisation d'un prêt, octroyés à des filiales françaises.
- Exercice 2012 :
- solde de participations aux Pays-Bas, ainsi qu'en Uruguay. Ces titres avaient été dépréciés dans leur quasi-totalité ;
  - remboursement de prêt par nos filiales françaises et étrangères ;
  - capitalisation de prêts de deux filiales européennes.
- Exercice 2013 :
- remboursement de prêt par nos filiales européennes et canadiennes ;
  - paiement des intérêts.

(5) Exercice 2011 : subvention obtenue lors de l'acquisition par le Groupe de son nouveau siège social à Puteaux.

Exercice 2012 et 2013 : amortissement de la subvention obtenue en 2011, sur la durée d'utilisation des immobilisations financées par celle-ci.

(6) Les variations des dettes sur immobilisations sur les exercices 2011 et 2012 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.

(8) Exercice 2011 :

- émission de billets de trésorerie à hauteur de 50 millions d'euros ;
- trésorerie mise à disposition de Havas par ses filiales membres du cash-pooling pour 17 millions d'euros.

Principales diminutions :

- remboursement en date du 30 novembre 2011 de la première tranche de l'OBSAAR 2006 pour un montant de 90 millions d'euros ;
- remboursement début janvier 2011 de billets de trésorerie pour 35 millions d'euros.

Exercice 2012 :

- émission de billets de trésorerie à hauteur de 90 millions d'euros ;
- trésorerie mise à disposition de Havas par ses filiales membres du cash-pooling pour 10 millions d'euros.

Principales diminutions :

- remboursement en date du 30 novembre 2012 de la 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.

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

## 1. Faits caractéristiques de l'exercice

Le 11 juillet 2013 a été émis un emprunt obligataire d'un montant nominal total de 100 millions d'euros portant intérêt au taux de 3,125 % l'an, venant à échéance le 11 juillet 2018. Cette opération a été autorisée lors d'une délibération du Conseil d'Administration de Havas SA en date du 21 mars 2013.

## 2. Principes, règles et méthodes comptables

Les comptes annuels sont établis et présentés suivant les principes, normes et méthodes comptables découlant du plan comptable général de 1999 conformément au règlement 99-03 du Comité de la Réglementation Comptable, ainsi qu'aux avis et recommandations ultérieurs de l'Autorité des normes comptables (ANC).

### Comparabilité des comptes annuels

Les comptes 2013 ont été arrêtés selon les mêmes règles et principes que les comptes 2012.

### 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

### Immobilisations financières

Les titres de participation sont valorisés au coût historique d'acquisition. Les frais d'acquisition sont, conformément à l'option offerte par l'article 321-10 du plan comptable général, comptabilisés directement en charges.

Lors de l'acquisition de sociétés, des contrats prévoyant un complément de prix ("*earn-out*") sont généralement mis en place. Ceux-ci sont comptabilisés en complément du coût d'acquisition des titres avec pour contrepartie une dette sur immobilisation, dès lors que les versements sont probables et que les montants peuvent être mesurés de façon fiable. L'estimation de ces engagements est revue à chaque clôture sur la base de la formule prévue au contrat appliquée aux dernières données disponibles.

Les créances rattachées en devises sont revalorisées au taux de clôture à chaque exercice. Afin de réduire les expositions aux risques de change, des couvertures de change sont mises en place au cas par cas.

À chaque clôture, un test d'évaluation et de dépréciation est effectué :

- sur l'ensemble composé de la valeur nette comptable de certains titres de participation majorée d'une quote-part de mali affectée à ces mêmes titres en fonction de la valeur d'utilité des actifs sous-jacents ;
- sur la valeur nette comptable des autres titres de participation en fonction de leur valeur d'utilité.

Celle-ci est déterminée soit à partir de la méthode du cash flow futur actualisé, soit à partir d'un multiple du résultat net avant résultat financier et charges d'impôt corrigé de la dette nette. Une provision est comptabilisée dès lors que leur valeur d'utilité devient inférieure à leur valeur nette comptable.

### Créances et comptes rattachés

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

### 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".

### Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement comprennent principalement des placements à court terme très liquides et facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

### Gestion des risques de taux et de change

Les instruments financiers utilisés par le Groupe exclusivement pour gérer son exposition aux risques de taux et de change sont négociés avec des établissements financiers de premier plan. Ces instruments comprennent notamment des swaps de taux d'intérêt et des contrats d'achats et de ventes à terme de devises.

Les instruments destinés à la couverture d'actifs ou de passifs sont enregistrés de manière symétrique et dans la même période que l'opération couverte. Le cas échéant, les positions hors couverture sont évaluées à leur valeur de marché à la clôture.

### Frais d'émission des emprunts obligataires

Les frais d'émission comprennent principalement les honoraires des intermédiaires financiers ainsi que ceux des prestataires extérieurs encourus pour l'opération.

Les frais relatifs aux OBSAAR sont comptabilisés en charges à répartir et sont amortis en fonction des modalités de remboursement de l'emprunt.

### Provisions pour risques et charges

Une provision est constituée lorsque Havas a une obligation juridique ou implicite résultant d'un événement passé et dont il est probable qu'elle engendrera une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques futurs dont le montant peut être estimé de façon fiable. Le montant comptabilisé en provision représente la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Les provisions concernent principalement des litiges ou des risques avec des tiers.

Les engagements en matière d'indemnité de fin de carrière sont provisionnés pour tous les collaborateurs présents au 31 décembre ayant plus de 40 ans et cinq ans d'ancienneté et figurent en "Provisions pour charges".

Havas n'a pas opté pour la comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires conformément à la recommandation n° 2003-01 du CNC du 1<sup>er</sup> avril 2003, l'information correspondante est présentée en note 10 "Provisions pour risques et charges".

Le complément par rapport à la provision comptabilisée est inclus dans les engagements hors bilan.

### Gestion centralisée de trésorerie

Les fonds avancés par Havas aux sociétés dans le cadre de la centralisation de trésorerie sont comptabilisés en "Autres créances" tandis que les fonds qui lui sont prêtés sont enregistrés en "Emprunts et dettes financières divers".

## 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 prescrit.

## Impôt sur les bénéfices

Havas, société tête de l'intégration fiscale française, enregistre en produit d'impôt sur les bénéfices les gains liés à l'intégration fiscale, qui sont calculés comme étant la différence entre l'impôt qu'elle perçoit de ses filiales bénéficiaires et celui dont elle est redevable au titre du résultat fiscal d'ensemble.

En cas de sortie de l'intégration fiscale, le Groupe n'indemnise pas les filiales de l'impôt correspondant aux déficits appréhendés par la mère. Cette dernière ne constitue donc pas de provision au titre des déficits fiscaux des filiales qu'elle utilise.

## Consolidation

Havas est la société consolidante du Groupe Havas.

## 3. Notes sur le bilan

### Actif immobilisé

#### Note 1 : Immobilisations brutes

##### Variation des Immobilisations brutes

	Valeur début exercice	Augmentations	Diminutions	Valeur fin exercice
Immobilisations incorporelles	617 326	4	35	617 295
Immobilisations corporelles	20 271	691	1 700	19 262
Immobilisations financières				
• Participations	1 748 290	6 646	48	1 754 888
• Créances rattachées	591 575	27 678	40 634	578 619
• Autres	2 523	75	1 024	1 574
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS BRUTES</b>	<b>2 979 985</b>	<b>35 094</b>	<b>43 441</b>	<b>2 971 638</b>

### 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. La diminution concerne la cession d'un bien immobilier.

### Immobilisations financières

#### Participations

L'essentiel de l'augmentation du poste provient de souscriptions et d'augmentations de capital de sociétés situées en France et dans différents pays européens, 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.

#### Note 2 : Amortissements et dépréciations des immobilisations

##### Variation des amortissements et dépréciations

	Valeur début exercice	Augmentations	Diminutions	Valeur fin exercice
Immobilisations incorporelles	10 583	11 468		22 051
Immobilisations corporelles	5 692	1 149	125	6 716
Immobilisations financières				
• Participations	80 376	27 916	6 631	101 661
• Créances rattachées	54 306	1 037	144	55 199
• Autres	26			26
<b>TOTAL AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS</b>	<b>150 983</b>	<b>41 570</b>	<b>6 900</b>	<b>185 653</b>

### Dépréciation des immobilisations financières

#### Participations

Au 31 décembre 2013, la dépréciation des titres de participation s'élève à 101 661 milliers d'euros contre 80 376 milliers d'euros au 31 décembre 2012.

Les dotations de 27 916 milliers d'euros, ainsi que les reprises de 6 631 milliers d'euros comptabilisées en 2013, résultent respectivement d'une perte ou d'une augmentation de la valeur d'utilité de certaines filiales.

#### Créances rattachées

Au 31 décembre 2013, la dépréciation des créances rattachées de 55 199 milliers d'euros concerne principalement les comptes courants de sociétés qui n'ont plus d'activité opérationnelle.

**Note 3 : Tableau des filiales et participations**

(en milliers d'euros)	Capital social	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part de capital détenu en %	Valeur brute	Valeur nette	Prêts et avances consentis par la Société et non encore remboursés	Cautions et avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultat du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice	Siren
<b>I – Renseignements détaillés concernant les participations dont la valeur brute excède 1 % du capital de la société mère</b>											
<b>A – Filiales</b>											
<b>Sociétés françaises</b>											
LES GAULOIS	1 990	16 170	100,00 %	40 555	40 555		134	68 086	2 240	12 183	421 788 647
H4B PARIS SARL	111	(221)	100,00 %	2 496	0			692	(280)	0	430 488 304
HAVAS WORLDWIDE PARIS	139	5 997	99,15 %	29 672	11 135			75 506	2 285	2 749	349 208 447
BETC	11 919	19 530	100,00 %	23 894	23 894		475	161 780	6 477	7 390	428 688 445
HAVAS SPORTS ENTERTAINMENT	389	(10 460)	100,00 %	17 454	17 454			20 121	(2 652)	0	413 743 741
HAVAS LIFE PARIS	307	644	99,97 %	7 132	7 132			7 364	570	978	334 317 195
BETC DIGITAL	9 891	3 086	100,00 %	8 211	8 211			21 213	1 268	0	493 477 574
HAVAS 360	20 000	20 130	100,00 %	37 900	37 900			38 993	318	467	493 483 119
W & CIE	124	10 717	58,80 %	7 873	7 873	398		23 782	5 794	0	414 344 770
HA POLE RESSOURCES HUMAINES SA	137	7 508	92,84 %	5 155	5 155				5	0	351 746 946
HAVAS MEDIA (EX-MPG FRANCE)	5 261	(672)	100,00 %	132 236	132 236			173 813	(1 130)	0	403 201 767
OPCI DE LA SEINE ET DE L'OURCQ	133 722	442	98,89 %	133 500	133 500	23 265			710	0	534 896 204
HAVAS PARTICIPATIONS	9 647	(599)	100,00 %	9 647	9 647				1 817	0	487 596 264
	<b>193 637</b>	<b>72 272</b>		<b>455 725</b>	<b>434 691</b>	<b>23 663</b>	<b>609</b>	<b>591 350</b>	<b>17 422</b>	<b>23 767</b>	
<b>Sociétés étrangères</b>											
HAVAS WORLDWIDE MIDDLE EAST FZ-LLC	2 547	(2 158)	50,00 %	8 077	8 077			17 325	866	2 519	
HAVAS WORLDWIDE WIEN GMBH	76	(52)	100,00 %	8 849	4 300	404	253	2 601	(151)	0	
HAVAS WW SOUTH PACIFIC PTY LTD (EX-EURO RSCG SOUTH PACIFIC)	14 504	(2 992)	99,96 %	19 265	19 265	14 111			103	0	
HAVAS WORLDWIDE BRUSSELS	4 670	1 310	99,93 %	11 549	10 104			22 639	(682)	361	
BOONDOGGLE NV	103	1 156	60,00 %	10 003	10 003			15 875	1 146	557	
HAVAS WORLDWIDE SÃO PAULO COMUNICACOES LTDA	7 169	1 018	100,00 %	9 849	9 849			107 552	980	2 521	
FUEL PUBLICIDAD (EX-EURO RSCG CHILE)	4 338	(2 620)	100,00 %	4 461	4 461				(526)	0	
HAVAS HOLDING DEUTSCHLAND GMBH	1 561	25 541	100,00 %	24 321	24 321	7 031	5 500		(1 313)	0	
HAVAS PR DÜSSELDORF GMBH	716	15 637	100,00 %	16 666	16 666			1 620	2 179	176	
HAVAS WORLDWIDE COPENHAGEN A/S	201	860	100,00 %	15 958	4 041			2 995	196	0	
HAVAS MANAGEMENT ESPAÑA	12 570	197 146	100,00 %	271 172	271 172	228 094		66 245	5 964	0	
HAVAS WORLDWIDE HELSINKI OY	60	(238)	100,00 %	14 076	0	325		1 783	(170)	0	
HAVAS UK LIMITED	273 119	271 583	100,00 %	603 083	603 083		35 093		22 576	30 581	
HAVAS WORLDWIDE HONG KONG LIMITED	12 333	(3 929)	100,00 %	13 796	13 796		22 779	30 273	(188)	0	
PORDA HAVAS INTERNATIONAL FINANCE COMMUNICATIONS (GROUP) HOLDINGS COMPANY LTD	468	1 116	51,00 %	3 922	3 922			9 997	1 116	679	

(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
INSIGHT COMMUNICATION KFT	17	327	100,00 %	1 702	562			97	25	84	
HAVAS WORLDWIDE ISRAËL LTD	44	(1 268)	100,00 %	4 441	0	759	839	410	136	0	
MPG INDIA	1 489	(1 576)	97,00 %	2 847	0		2 354	66 905	(204)	0	
HAVAS WORLDWIDE MILAN SRL	437	2 929	80,40 %	9 048	9 048	790		15 743	1 355	1 011	
PROVIDENCE ITALY SRL	10	171	100,00 %	1 846	0			1 310	4	0	
HAVAS MEDIA SRL	10	271	100,00 %	3 812	3 812		1 394	85 847	64	278	
HAVAS LIFE ITALY SRL	10	24	100,00 %	5 846	805			2 343	(271)	0	
LSSI LATIN SERVICES SUPPORT INTEGRATION SA DE CV	3	420	100,00 %	2 252	2 252				132	0	
HAVAS WORLDWIDE MÉXICO, S.A DE C.V.	106	(42)	100,00 %	3 223	3 223			2 984	(310)	0	
HAVAS WORLDWIDE VALE, SA DE CV	929	4 029	73,00 %	16 459	12 438			1 618	(35)	0	
HAVAS WORLDWIDE KUALA LUMPUR SDN SAL	2 450	-3 054	93,77 %	1 906	1 003		929	2 860	(44)	0	
HAVAS WORLDWIDE NETHERLANDS B.V.	54	3 173	100,00 %	18 012	15 530	502			329	0	
HAVAS MEDIA PERU (EX-MPG PERU)	727	1 158	100,00 %	2 005	2 005			7 709	513	1 168	
HHP SP.ZO. O	1 468	2 857	100,00 %	20 411	20 411		232	1 443	1 038	1 027	
HAVAS WORLDWIDE SINGAPORE PTE. LTD	1 213	(1 777)	100,00 %	4 473	1 809		2 584	5 478	(1 012)	0	
HAVAS WORLDWIDE ISTANBUL ILETISIM HIZMETLERI A.S.	60	376	88,90 %	2 387	2 387			1 720	(6)	0	
HAVAS WORLDWIDE TAIWAN LTD	293	607	97,24 %	5 594	5 594		1 829	11 273	318	308	
HAVAS WORLDWIDE PUERTO RICO, INC.	869	(4 193)	100,00 %	14 295	0			9 834	(189)	0	
VICEVERSA EURO RSCG S.A.	411	(303)	96,00 %	3 614	2 716				20	0	
	<b>345 033</b>	<b>507 506</b>		<b>1 159 219</b>	<b>1 086 655</b>	<b>252 016</b>	<b>73 786</b>	<b>496 478</b>	<b>33 959</b>	<b>41 270</b>	
<b>B – Participations</b>											
<b>Sociétés étrangères</b>											
HAVAS WORLDWIDE AG	244	228	41,67 %	3 403	3 403			11 769	(220)	599	
HAVAS HOLDINGS LIMITED	509 114	8 545	23,41 %	119 206	119 206	242 949			28 880	0	
	<b>509 358</b>	<b>8 773</b>		<b>122 609</b>	<b>122 609</b>	<b>242 949</b>	<b>0</b>	<b>11 769</b>	<b>28 660</b>	<b>599</b>	
<b>II – Renseignements globaux concernant les autres filiales et participations</b>											
<b>A – Filiales</b>											
<b>Sociétés françaises</b>				3 689	3 408					7 915	
<b>Sociétés étrangères</b>				10 976	5 491	36 208	9 625				
<b>B – Participations</b>											
<b>Sociétés françaises</b>				221	221					1 257	
<b>Sociétés étrangères</b>				2 449	152	8 006	5 905			3	
<b>III – Renseignements globaux sur la totalité des titres, c'est-à-dire I + II</b>											
<b>Filiales françaises</b>				459 414	438 099	23 663	609			31 682	
<b>Filiales étrangères</b>				1 170 195	1 092 146	288 224	83 411			41 270	
<b>Participations dans les sociétés françaises</b>				221	221	0	0			1 257	
<b>Participations dans les sociétés étrangères</b>				125 058	122 761	250 955	5 905			602	
<b>TOTAUX</b>				<b>1 754 888</b>	<b>1 653 227</b>	<b>562 842</b>	<b>89 925</b>			<b>74 811</b>	

#### Note 4 : Échéances des immobilisations financières au 31 décembre 2013

	Montant brut	À 1 an au plus	À plus de 1 an
Créances rattachées à des participations	578 619	505 022	73 597
Prêts	834	48	786
Autres Immobilisations financières	740		740
<b>TOTAL</b>	<b>580 193</b>	<b>505 070</b>	<b>75 123</b>

#### Actif circulant

#### Note 5 : Échéances des créances au 31 décembre 2013

	Montant brut	À 1 an au plus	À plus de 1 an	Dont produits à recevoir
Créances clients et comptes rattachés	49 204	49 204		1 038
Autres créances d'exploitation	1 256	1 256		1 155
Créances diverses	88 819	84 278	4 541	5 256
<b>TOTAL</b>	<b>139 279</b>	<b>134 738</b>	<b>4 541</b>	<b>7 449</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 46 177 milliers d'euros ;
- Les créances d'impôt société et de TVA groupe vis-à-vis des filiales intégrées respectivement pour 10 669 milliers d'euros et 6 377 milliers d'euros ;
- La créance de 15 771 milliers d'euros vis-à-vis des optionnaires ayant converti leurs BSAAR.

#### Note 6 : Valeurs mobilières de placement

Le poste "Valeurs mobilières de placement" comprend notamment 5 389 milliers d'euros de SICAV monétaires.

#### Note 7 : Disponibilités

Les disponibilités sont constituées de dépôts à vue pour 229 224 milliers d'euros essentiellement sur des comptes courants rémunérés, d'intérêts courus

pour 236 milliers d'euros et des dépôts à terme d'un montant total de 128 119 milliers d'euros, auprès de banques de premier rang. Les dépôts à terme dont la durée initiale est supérieure à 3 mois sont assortis d'une option de sortie à tout moment sans risque de perte de capital, et sans pénalité en cas de sortie au terme d'un trimestre. En cas de sortie anticipée, le taux de rendement obtenu serait identique à celui du trimestre précédent.

#### Note 8 : Charges à répartir sur plusieurs exercices

Les charges à répartir sur plusieurs exercices comprennent principalement les frais liés à l'émission de l'OBSAAR 2008/2015 pour 100 milliers d'euros, ainsi que la prime de remboursement des obligations relatives aux emprunts obligataires émis en novembre 2009 pour 176 milliers d'euros et en juillet 2013 pour 305 milliers d'euros.

#### Passif

#### Note 9 : Variation des capitaux propres

	Montants début exercice	Affectation résultat 2012	Augmentation de capital	Dividendes	Autres	Montants fin exercice
Capital	153 903		9 636			163 539
Prime d'émission	652 963		80 376			733 339
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	50 628	59 050		(43 145)		66 533
Résultat	59 050	(59 050)			60 940	60 940
Subvention d'investissement	8 866				(634)	8 232
Provisions réglementées	551				(24)	527
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>1 877 910</b>	<b>0</b>	<b>90 012</b>	<b>(43 145)</b>	<b>60 282</b>	<b>1 985 059</b>

Au 31 décembre 2013, le capital est constitué de 408 847 473 actions de 0,40 euro.

- Les augmentations de capital résultent de levées de 13 583 049 options de souscription, de la conversion de BSAAR 2006 pour 3 333 226 actions et de la conversion de BSAAR 2008 pour 7 174 271 actions.
- Le dividende net de 0,11 euro par action mis en paiement le 12 juin 2013 pour 43 145 milliers d'euros a été imputé sur le compte "Report à nouveau".

Au 31 décembre 2013, 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	2 696 534	de 3,61 à 4,22	2 696 534
BSAAR 2008	du 08/02/2012 au 08/02/2019	6 008 653	NA	6 188 913
<b>TOTAL ACTIONS POTENTIELLES</b>				<b>8 885 447</b>

Havas SA a bénéficié d'une subvention d'investissement d'un montant de 9 500 milliers d'euros lors de l'acquisition de son nouveau siège social à Puteaux en 2011. Cette subvention est amortie sur la durée d'utilité des immobilisations qu'elle a financées. La dotation pour l'exercice 2013 est de 634 milliers d'euros.

#### Note 10 : Variation des provisions pour risques et charges

Situations et mouvements	Diminutions, reprises				
	Montant début d'exercice	Augmentations dotations de l'exercice	Montants utilisés au cours de l'exercice	Montants non utilisés repris au cours de l'exercice	Montant fin d'exercice
<b>Provisions pour risques</b>					
• Provision pour pertes de change	120	364	120		364
• Autres provisions pour risques	2 415	4 446	1 112	396	5 353
<b>Sous-total</b>	<b>2 535</b>	<b>4 810</b>	<b>1 232</b>	<b>396</b>	<b>5 717</b>
<b>Provisions pour charges :</b>					
• Provision pour indemnités de fin de carrière	7 268	1 199	1 308	540	6 619
<b>Sous-total</b>	<b>7 268</b>	<b>1 199</b>	<b>1 308</b>	<b>540</b>	<b>6 619</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>9 803</b>	<b>6 009</b>	<b>2 540</b>	<b>936</b>	<b>12 336</b>

#### Provisions pour risques

Les provisions sont liées principalement aux contentieux avec des salariés, à des coûts liés aux réorganisations internes, à un risque relatif au contrôle fiscal portant sur les exercices 2008 à 2010 de Havas SA, à un risque de non-recouvrement de créances Groupe, 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 6 619 milliers d'euros au

31 décembre 2013 figurant en "provisions pour charges". Une dotation de 1 199 milliers d'euros et une reprise de 1 308 milliers d'euros ont été comptabilisées au cours de l'exercice 2013.

Le montant des engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi de type mutuelle, établi selon la recommandation CNC n° 2003-R.01, fait l'objet d'une évaluation par un actuaire indépendant d'après la méthode des unités de crédits projetés sur une base individuelle pour l'ensemble des salariés et en tenant compte d'hypothèses de taux de turn-over, de taux d'augmentation de salaire. Selon cette méthode, la provision aurait été de 9 422 milliers d'euros. Le complément par rapport à la provision comptabilisée soit 2 803 milliers d'euros est inclus dans les engagements hors bilan.

#### Note 11 : Dettes

##### Dettes financières

##### Variation des dettes financières

	Montant début d'exercice	Augmentations	Diminutions	Montant fin exercice
Autres emprunts obligataires	-			-
• OBSAAR	190 000		123 330	66 670
• Emprunt obligataire 11/2009	350 000			350 000
• Emprunt obligataire 07/2013		100 000		100 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	93 902	55 066	93 859	55 109
Emprunts et dettes financières divers	573 143	45 383	405	618 121
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>1 207 045</b>	<b>200 449</b>	<b>217 594</b>	<b>1 189 900</b>

## OBSAAR

Le tableau suivant récapitule les caractéristiques de deux lignes d'obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) émises en février 2008 et décembre 2006

Caractéristiques	OBSAAR février 2008	OBSAAR décembre 2006
Code ISIN des BSAAR		FR0010355644
Montant total de l'emprunt	100 millions d'euros	270 millions d'euros
Nombre d'obligations ou de bons émis	10 000 obligations nominatives, cessibles avec consentement de Havas SA. Chaque obligation comporte 1 500 BSAAR immédiatement détachables	27 000 obligations nominatives, cessibles par multiple de 6, avec consentement de Havas SA. Chaque obligation comporte 1 555 BSAAR immédiatement détachables
Prix d'émission	10 000 € au pair	10 000 € au pair
Date de jouissance	8 février 2008	1 <sup>er</sup> décembre 2006
Durée totale	7 ans	7 ans
Taux d'intérêt	Euribor 3 mois + 0,06 % l'an, intérêts versés trimestriellement	Euribor 3 mois – 0,02 % l'an, intérêts versés trimestriellement
Échéance	Les obligations sont amorties par tranches égales ou sensiblement égales les 8 février 2013, 2014, et 2015 par remboursement au pair <sup>(1) (2)</sup>	Les obligations sont amorties par tranches égales ou sensiblement égales les 1 <sup>er</sup> décembre 2011, 2012, et 2013 par remboursement au pair
Nombre d'obligations non échues au 31/12/2012	10 000	9 000
Mouvements en 2013	(3 333)	(9 000)
Nombre d'obligations non échues au 31/12/2013	6 667	0

(1) Havas SA pourra, à toute "Date de paiement d'intérêts" à l'exception du 8 février 2014, procéder au remboursement anticipé de tout ou partie des obligations restant en circulation au pair soit 10 000 euros par obligation, majoré du montant des intérêts courus.

(2) En cas de changement de contrôle de Havas SA, Havas SA devra rembourser la totalité des obligations restant en circulation au pair, majoré du montant des intérêts courus.

Havas SA a émis en décembre 2006 un emprunt réservé à Banque Fédérative du Crédit Mutuel, Natixis et HSBC France, représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) d'un montant de 270,0 millions d'euros avec suppression d'un droit préférentiel de souscription en vue de l'admission sur le marché Eurolist d'Euronext Paris de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) à compter du 1<sup>er</sup> décembre 2010. Les réservataires de l'émission d'OBSAAR avaient cédé, début 2007, les BSAAR à des cadres et mandataires sociaux du Groupe Havas.

L'emprunt a été souscrit en totalité par les banques suivantes :

- CM-CIC pour 12 500 obligations pour un montant de 125,0 millions d'euros ;
- Natixis pour 12 500 obligations pour un montant de 125,0 millions d'euros ; et
- HSBC pour 2 000 obligations pour un montant de 20,0 millions d'euros.

Le produit net de l'émission s'élevait à 267,6 millions d'euros.

Compte tenu du remboursement de la première tranche le 1<sup>er</sup> décembre 2011 et de la deuxième tranche le 3 décembre 2012, la dette financière au bilan représentant l'OBSAAR 2006 s'élevait à 177,1 millions d'euros et 89,1 millions d'euros aux 31 décembre 2011 et 2012. La dernière tranche a été remboursée le 3 décembre 2013.

Le 8 février 2008, Havas SA avait émis un autre emprunt réservé à Banque Fédérative du Crédit Mutuel, Natixis, Crédit Agricole CIB, BNP Paribas et Société Générale représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) d'un montant de 100,0 millions d'euros avec suppression d'un droit préférentiel de souscription en vue de l'admission sur le marché d'Euronext Paris de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) à compter du 8 février 2012. Les réservataires de l'émission d'OBSAAR 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.

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 ces deux lignes d'OBSAAR, la société Havas s'est engagée à respecter les ratios ci-dessous à chaque clôture annuelle comme suit :

#### Ratios financiers (*covenants*)

EBITDA Ajusté / Charge Financière Nette	> 3,5 : 1
Dette Financière Nette Ajustée / EBITDA Ajusté	< 3,0 : 1

Ces ratios étaient respectés en 2013.

Les termes employés sont définis de la façon suivante :

- "EBITDA Ajusté" désigne, sur la base des comptes consolidés de Havas, au 31 décembre de chaque année, le résultat opérationnel courant auquel s'ajoutent les dotations aux amortissements et dépréciations d'immobilisations corporelles et incorporelles, ainsi que les charges de personnel liées aux plans de stock-options ou autres charges de personnel au sens de la norme IFRS 2 ;
- "Charge Financière Nette" désigne, sur la base des comptes consolidés de Havas, au 31 décembre de chaque année, le total du montant des frais financiers diminué du montant des produits financiers, et à l'exclusion de l'impact net des provisions sur actifs financiers ainsi que d'éventuelles charges financières liées au rachat ou à la restructuration des lignes d'obligations convertibles ;
- "Dette Financière Nette Ajustée" désigne, à une date donnée et sur la base des comptes consolidés de Havas, les emprunts obligataires et autres emprunts et dettes financières (à l'exclusion des emprunts obligataires remboursables obligatoirement en actions) diminués de la trésorerie et équivalents de trésorerie tel qu'il ressort des états financiers consolidés de Havas établis selon les normes IFRS.

## Autres emprunts obligataires

Le 4 novembre 2009, Havas SA avait émis un emprunt obligataire de 350,0 millions d'euros lui permettant de diversifier ses sources de financement, d'allonger la durée moyenne de son endettement et de se doter des moyens de poursuivre sa croissance. Les caractéristiques de cet emprunt sont comme suit :

Caractéristiques	Emprunt obligataire 4 novembre 2009 / 4 novembre 2014	
Cotation		Bourse de Luxembourg
Code ISIN		FR0010820217
Montant total de l'emprunt		350 millions d'euros
Nombre d'obligations ou de bons émis	7 000 obligations au porteur dématérialisées d'une valeur nominale de 50 000 € chacune	
Prix d'émission		99,702 % soit 349,0 millions d'euros au total
Prix de remboursement <sup>(1)</sup>		Valeur nominale
Date de jouissance		4 novembre 2009
Durée totale		5 ans
Taux d'intérêt	5,5 % l'an, intérêts versés annuellement à terme échu le 4 novembre de chaque année	
Échéance		Remboursement <i>in fine</i> le 4 novembre 2014
Nombre d'obligations émises en 2009		7 000
Nombre d'obligations non échues au 31.12.2013		7 000

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

Le produit net de l'émission s'élevait à 347,2 millions d'euros.

Concomitamment, un swap de taux d'intérêts a été mis en place pour rendre variable le taux fixe de 5,50 % en Euribor 3 mois + 3,43 % sur 3 ans, et qui est arrivé à échéance le 5 novembre 2012.

Le 11 juillet 2013, Havas SA a émis un autre emprunt obligataire de 100,0 millions d'euros sous forme de placements privés en euros, au prix de 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, 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.

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 <sup>(1)</sup>		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	
Échéance		Remboursement <i>in fine</i> le 11 juillet 2018
Nombre d'obligations émises en 2009		1 000
Nombre d'obligations non échues au 31/12/2013		1 000

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

## 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 50 millions d'euros au 31 décembre 2013. Ils arriveront à échéance au premier trimestre 2014.

Outre les billets de trésorerie, ce poste comprend également les intérêts courus sur les emprunts obligataires de 4 496 milliers d'euros et des découverts bancaires pour 613 milliers d'euros.

## Lignes de crédit bilatérales

Au 31 décembre 2013, Havas SA dispose de lignes de crédit bilatérales confirmées auprès de sept banques de premier rang pour un montant total de 426 millions d'euros, utilisables jusqu'au 30 septembre 2016 pour 276 millions d'euros et jusqu'au second semestre 2018 pour 150 millions d'euros.

## Emprunts et dettes financières divers

Les "Emprunts et dettes financières divers" sont principalement constitués des fonds prêtés à Havas par ses filiales dans le cadre du cash pooling pour 616 millions d'euros.

### Échéances des dettes financières

	Montants au bilan	Montants à moins de 1 an	Montants à moins de 5 ans	Montants à plus de 5 ans	Dont charges à payer
Autres emprunts obligataires	516 670	383 335	133 335	0	
Emprunts et dettes auprès des établissements ct	55 109	55 109			4 500
Emprunts et dettes financières divers	618 121	617 087	1 034		727
<b>TOTAL DETTES</b>	<b>1 189 900</b>	<b>1 055 531</b>	<b>134 369</b>	<b>0</b>	<b>5 227</b>

## Dettes d'exploitation et diverses

### Litiges fiscaux

#### 1. Précompte

En 2003, Havas SA a réclamé par voie judiciaire le remboursement du précompte mobilier acquitté par la Société entre 2000 et 2002 sur la redistribution de dividendes de source européenne.

Dans le cadre de ce contentieux opposant Havas SA à l'État français, les tribunaux administratifs ont prononcé en 2008 la restitution d'un montant de 33 540 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 ayant fait appel des jugements des tribunaux précités, les sommes perçues ont été inscrites au passif du bilan, sans effet sur le résultat ni sur les capitaux propres. En cas de décision défavorable définitive, cette restitution à l'État français n'aura pour seul impact qu'un décaissement de trésorerie, sans conséquence sur le résultat social de l'exercice.

Par deux décisions du 10 décembre 2012 sur deux affaires similaires à celle de Havas SA, le Conseil d'État a confirmé sa position de principe, qui est à l'origine du contentieux engagé par cette dernière.

Les deux parties, la société Havas et le ministère de l'Économie et des Finances, ont produit tout au long de cet exercice leurs observations par mémoires en réplique en maintenant leur argumentaire respectif.

L'affaire étant portée par deux juridictions différentes, celle de Paris pour les exercices 2000 et 2001 et celle de Versailles pour l'exercice 2002, les deux cours administratives d'appel, en raison de la connexité de leurs demandes, ont transmis leur dossier respectif au président de la section du contentieux du Conseil d'État, en date du 13 novembre 2013 pour la cour administrative d'appel de Versailles et du 18 novembre 2013 pour la cour administrative d'appel de Paris.

#### 2. 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 pour la cession Snyder et l'apport de titres MPG. Un expert indépendant a été désigné en date du 5 juin 2012 et notifié par le tribunal à la société Havas ainsi qu'à la Direction des Vérifications Nationales et Internationales (DVNI). Le 27 décembre 2012, l'expert a rendu son rapport d'expertise au juge.

L'affaire relative aux moins-values constatées à la suite de la cession Snyder et de l'apport des titres de la société MPG a été jugée par le tribunal administratif de Montreuil en date du 13 décembre 2013 en faveur de la société Havas. Le juge a décidé que soit rétablis les résultats déficitaires des exercices clos en 2002 et 2004 à concurrence respectivement des sommes de 191.400 milliers d'euros et 75.965 milliers d'euros. Au 31 décembre 2013, la cour administrative d'appel de Versailles n'avait pas fait appel.

Il reste pendant devant la cour administrative d'appel de Versailles deux autres affaires suite à ce contrôle fiscal 2002/2005 pour lesquelles deux mémoires en réplique ont été produits le 21 août 2013 suite aux mémoires reçus en défense de l'administration.

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

### Échéances des dettes d'exploitation et diverses

	Montants au bilan	Montants à moins de 1 an	Montants à moins de 5 ans	Montants à plus de 5 ans	Dont charges à payer
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	14 305	14 305			8 900
Dettes fiscales et sociales	69 941	69 941			16 190
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	5 557	1 512	4 045		
Autres dettes	7 128	7 128			
<b>TOTAL DETTES</b>	<b>96 931</b>	<b>92 886</b>	<b>4 045</b>		<b>25 090</b>

#### Note 12 : Exposition aux risques de marché

Des opérations peuvent être effectuées sur les marchés dans le but de gérer et de réduire les expositions aux risques de change et de taux.

Un autre swap de taux avait été mis en place pour une durée de trois ans dans le cadre de l'émission de l'emprunt obligataire de 350 millions d'euros en 2009, rendant la dette d'un taux fixe de 5,5 % à un taux variable indexé sur l'Euribor 3 mois + 3,433 %. Ce swap est arrivé à son terme début novembre 2012. Au cours de l'exercice 2013 l'OBSAAR a été entièrement remboursée.

Des couvertures de change ont été mises en place sur des avances en devises consenties à des filiales et sur des dettes financières auprès de nos holdings étrangères dans le cadre de la centralisation de trésorerie.

## 4. Notes sur le compte de résultat

#### Note 13 : Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires en 2013 est constitué essentiellement par les facturations de prestations de services aux filiales et de redevances de marques.

#### Note 14 : Autres produits d'exploitation

Les «Autres produits d'exploitation» comprennent principalement des loyers et des charges locatives facturés pour 13 716 milliers d'euros ainsi que des frais refacturés à des filiales et un produit de location gérance pour un montant de 9 622 milliers d'euros.

#### Note 15 : Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun

Ce poste comprend les quotes-parts de résultat des Sociétés en Nom Collectif.

#### Note 16 : Résultat financier

Le résultat financier bénéficiaire de 37 284 milliers d'euros se décompose de la façon suivante :

	Charges	Produits
Dividendes		72 786
Revenus des créances rattachées		20 898
<b>Produits de participation</b>		<b>93 684</b>
<b>Produits d'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé</b>		<b>62</b>
Emprunt obligataire	20 740	
Billets de trésorerie	560	
Certificats de dépôts		2 699
Intérêts de cash-pooling	5 438	510
OBSAAR intérêts et swap	3 377	
Pertes sur créances rattachées	89	
Intérêts bancaires	24	1 319
Commissions de non-utilisations	1 261	
Divers	87	2
<b>Autres intérêts, charges et produits assimilés</b>	<b>31 576</b>	<b>4 530</b>
Dépréciations des titres de participations	27 916	6 631
Dépréciations des créances rattachées	1 037	144
Dépréciations des créances de pool de trésorerie	5 968	
Divers	1 252	121
<b>Dotations, reprises aux amortissements et provisions, transferts de charges</b>	<b>36 173</b>	<b>6 896</b>
<b>Différences de change (produits et charges)</b>	<b>30 643</b>	<b>30 476</b>
<b>Produits et charges nets sur cessions de valeurs mobilières de placement</b>		<b>28</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>98 392</b>	<b>135 676</b>

#### Note 17 : Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel déficitaire de 3 559 milliers d'euros comprend principalement :

- des coûts liés au personnel ;
- des risques sur le non-recouvrement de créances Groupe et la constatation de la situation nette négative de certaines filiales.

#### Note 18 : Impôt sur les bénéfices

Ce poste comprend principalement le produit d'impôt de l'intégration fiscale de l'exercice 2013 pour un montant de 21 690 milliers d'euros, ainsi que l'impôt société dû par le Groupe pour un montant de 16 140 milliers d'euros en application de la loi de finances rectificative pour l'exercice 2013.

## 5. Autres informations

#### Note 19 : Éléments concernant les parties liées

Postes	Montants
<b>Bilan</b>	
Participations <sup>(1)</sup>	1 673 957
Créances rattachées à des participations <sup>(1)</sup>	523 400
Créances clients et comptes rattachés	47 201
Autres créances d'exploitation	12
Créances diverses	73 363
Emprunts et dettes financières divers	616 612
Avances et acomptes reçus	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3 626
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	8
Autres dettes	2 817
<b>Compte de résultat</b>	
Produits de participation	93 649
Autres produits financiers	510
Charges financières	5 438

(1) Montants nets.

Il n'y a pas d'opérations significatives avec les parties liées. Aucune transaction avec ces dernières n'a été conclue à des conditions anormales de marché.

## Note 20 : Accroissements et allègements de la dette future d'impôt

Cette note récapitule les différences temporaires et déficits reportables existant au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2013, 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	289	100	756	260	467	160
• Provision indemnité fin carrière	7 268	2 502	6 619	2 279	(649)	(223)
• Écarts de conversion	2 723	938	481	166	(2 242)	(772)
• Autres provisions non immédiatement déductibles	17 664	6 082	28 036	9 653	10 372	3 571
• Autres réintégrations temporaires		0		0	0	0
<b>Allègements – Groupe fiscal</b>						
• Déficits reportables à court-terme	1 111 772	382 783	1 068 199	367 781	(43 573)	(15 002)
<b>TOTAUX</b>	<b>1 139 716</b>	<b>392 405</b>	<b>1 104 091</b>	<b>380 139</b>	<b>(35 625)</b>	<b>(12 266)</b>

Le taux d'impôt société retenu est de 34,43 %. Il correspond au taux normal de 33,33 %, majoré de la contribution sociale de 3,3 %.

## Note 21 : Obligations contractuelles et engagements hors bilan

### Engagements donnés

#### Ventilation des engagements hors bilan par échéance

	Moins de 1 an	Plus de 1 an moins de 5 ans	Plus de 5 ans
Contrats de location simple	12 674	1 786	7 665
Rachats de minoritaires <sup>(1)</sup>	21 159	3 441	9 604
Engagements pour retraite (note 10)	2 803		2 803
Ligne de crédit MT/LT non utilisée <sup>(2)</sup>	426 000		426 000
Montant des découverts autorisés non utilisés	76 218	76 218	
<b>TOTAL ENGAGEMENTS HORS BILAN</b>	<b>538 854</b>	<b>81 445</b>	<b>443 269</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 2013, Havas SA dispose de lignes de crédit bilatérales confirmées auprès de sept banques de premier rang pour un montant total de 426 millions d'euros, utilisables jusqu'au 30 septembre 2016 pour 276 millions d'euros, pour 100 millions d'euros jusqu'au 28 août 2018 et pour 50 millions d'euros jusqu'au 1<sup>er</sup> octobre 2018.

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 9 cadres et s'élèveraient à un montant global de 9,0M€ (net d'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	25 815	1 205	12 927
Lignes de crédit non utilisées	206 152	141 153	2 407
Garanties fiscales	1 516		1 516
Autres garanties données à des établissements de crédit	0	0	
Achats d'espaces publicitaires	23 953	16 135	648
Divers <sup>(1)</sup>	20 992	601	0
<b>TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS POUR LES FILIALES</b>	<b>278 428</b>	<b>159 094</b>	<b>15 982</b>

(1) Havas a garanti le déficit de financement évalué à 20 391 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 (1)	89 144			89 144
<b>TOTAL LETTRES DE CONFORT</b>	<b>89 144</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>89 144</b>

(1) Une lettre de confort d'un montant global de 89 144 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 REÇUS</b>	<b>20</b>		<b>20</b>

Cette garantie à première demande concerne un prêt que Havas SA a consenti à une personne physique.

## Note 22 : Rémunération des mandataires sociaux

	2013	2012
Rémunération brute globale au titre de l'exercice	11 921	10 442
Rémunération brute globale versée	12 000	10 573
Engagements de retraite et avantages similaires au 31/12	1 316	2 635
Nombre d'options détenues au 31/12	2 639 646	9 899 142

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

## Note 23 : Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi

Au titre de 2013, le CICE provenant des sociétés fiscalement intégrées (1 642 milliers d'euros) 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".

## Note 24 : Effectifs

La répartition des effectifs moyens sur l'exercice 2013 se décompose de la manière suivante

Catégories	Nombre
Cadres	94
Maîtrises et assimilés cadres	22
Employés	7
<b>TOTAL</b>	<b>123</b>

## Note 25 : Litiges avec d'anciens dirigeants ou collaborateurs

### Litige avec M. Alain Cayzac

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

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

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

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

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

La Société et M. Alain Cayzac ont interjeté appel de ce jugement. La procédure est en cours devant la cour d'appel de Versailles.

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.

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

### Note 26 : Risque Dentsu

Suite à l'annulation, le 14 janvier 2005, de la sentence arbitrale du 6 juin 2000 aux termes de laquelle avait été rejetée la demande de la société Dentsu visant au remboursement du prix de la cession de la société belge Eurocom International Brussels par Havas, la société Dentsu a introduit une nouvelle procédure arbitrale au mois de mai 2011. Le 20 novembre 2012, le tribunal arbitral a condamné Havas et Euro RSCG Groep Worldwide BV à verser à la société Dentsu 1 896 milliers d'euros, assorties des intérêts à compter du 20 avril 1998. Un recours aux fins d'obtenir l'annulation de la sentence du 20 novembre 2012 est actuellement en cours devant les juridictions judiciaires belges, à l'initiative du Groupe.

### Note 27 : Droit individuel à la formation

Dans le cadre du droit individuel à la formation institué par la loi 2004-391 du 4 mars 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie, le volume d'heures de formation cumulées relatif aux droits acquis et non exercés est de 9 570 heures au 31 décembre 2013, la valeur correspondante est estimée à 88 milliers d'euros.

## 6. Événements postérieurs à la date de clôture

Le conseil d'administration du 29 janvier 2014 a décidé, conformément à l'autorisation consentie par l'assemblée générale du 5 juin 2013, 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 portait sur 2 500 000 actions Havas nouvelles par voie d'augmentation de capital.

Aucune action de performance n'a été attribuée au dirigeant mandataire social de la Société Havas SA.

# 20.6. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2013

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 2013, 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 11 avril 2014

Les Commissaires aux Comptes

Constantin Associés  
Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Thierry Queron

AEG Finances  
Membre français de  
Grant Thornton International

Jean-François Baloteaud

## 20.7. Résultats des cinq derniers exercices

Nature	2009	2010	2011	2012	2013
<b>1. Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social ( <i>en milliers d'euros</i> )	171 949	172 209	172 432	153 903	163 539
Nombre total de titres	429 873 590	430 522 736	431 080 011	384 756 927	408 847 473
Nombre maximal d'actions futures à créer					
• par exercice de droits de souscription	33 125 626	30 843 576	23 943 630	35 196 966	2 696 534
• par conversions d'obligations	0	0	0	0	6 188 913
<b>2. Opérations et résultats de l'exercice (<i>en milliers d'euros</i>)</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	19 469	29 939	43 277	47 530	85 080
Résultat avant impôts, dotations nettes aux amortissements et provisions et participation des salariés	71 505	55 959	79 126	33 965	102 504
Impôts sur les bénéfices	(15 796)	(12 047)	(5 777)	(8 156)	(3 790)
Résultat après impôts, dotations nettes aux amortissements et provisions et participation des salariés	72 073	54 288	87 140	59 050	60 940
Résultat distribué	34 432	43 108	47 643	43 145	45 951 <sup>(1)</sup>
<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	0,20	0,16	0,20	0,11	0,26
Résultat après impôts, dotations nettes aux amortissements et provisions et participation des salariés	0,17	0,13	0,20	0,15	0,15
Dividende attribué à chaque action	0,08	0,10	0,11	0,11	0,11 <sup>(1)</sup>
<b>4. Personnel</b>					
Nombre de salariés	89	91	111	124	123
Montant de la masse salariale ( <i>en milliers d'euros</i> )	15 310	16 299	19 330	21 848	22 938
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice ( <i>en milliers d'euros</i> )	5 622	5 937	8 341	9 124	9 568

(1) Proposé à la prochaine Assemblée Générale

## 20.8. Rapport de gestion sur les comptes annuels clos le 31 décembre 2013

### Résultat de l'exercice

La société Havas SA enregistre, en 2013, un résultat net positif de 60,9 millions d'euros qui s'explique par un bénéfice d'exploitation de 22,2 millions d'euros, un résultat financier positif de 37,3 millions d'euros, un résultat exceptionnel négatif de 3,6 millions d'euros et un produit d'impôt de 3,8 millions d'euros.

L'amélioration du résultat d'exploitation en 2013 par rapport à 2012 est principalement due à l'augmentation de 36 millions d'euros de la facturation aux filiales de la redevance de marque. Cet élément positif est partiellement compensé par l'alourdissement des impôts et taxes à hauteur de 3,4 millions d'euros et l'accroissement de 6,5 millions d'euros de dépréciations de mali de TUP sur titres de participation.

Le résultat financier positif de 37,3 millions d'euros est constitué essentiellement :

- de revenus de créances rattachées s'élevant à 20,9 millions d'euros ;
- des dividendes reçus pour 72,8 millions d'euros ;
- d'une charge de 24,1 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 29,3 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

Société	Participations en 2013		Total de la participation et du contrôle au 31/12/2013	
	% en capital	% en droits de vote	% en capital	% en droits de vote
HAVAS 16	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 2013	Contrôle au 31/12/2013
	% en droits de vote	% en droits de vote
HAVAS 16		100,00
MFG R&D	99,24	96,40

### Soldes au 31 décembre 2013 des dettes fournisseurs par échéance

	Fournisseurs		Fournisseurs d'immobilisations		Total général	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Dettes échues à la clôture <sup>(1)</sup>	850	828	121	322	971	1 150
Litiges <sup>(2)</sup>	606	1 144			606	1 144
Dettes non échues :						
Janvier N + 1	1 307	2 760			1 307	2 760
Février N + 1	2 635	723	3	457	2 638	1 180
Mars N + 1	7	1			7	1
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>5 405</b>	<b>5 456</b>	<b>124</b>	<b>779</b>	<b>5 529</b>	<b>6 235</b>

(1) Dont

- Autres dettes Groupe

- Dont retenues de garantie

(2) Dont litiges liés à l'Assemblée Générale 2005 Havas

### 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 20 mars 2014 a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires le paiement d'un dividende par action de 11 cents au titre de 2013 contre 11 cents au titre de 2012.

Le montant total du dividende distribué au titre de l'exercice 2013 serait donc de 45,9 millions d'euros, contre 43,1 millions d'euros au titre de 2012.

La mise en paiement aura lieu le 13 juin 2014.

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)	2013	2012	2011
Cours le plus haut	6,32	4,49	4,17
Cours le plus bas	4,14	3,15	2,53
<b>COURS AU 31/12</b>	<b>5,98</b>	<b>4,17</b>	<b>3,18</b>
Nombre d'actions émises au 31/12 (en milliers)	408 847	384 757	431 080
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions d'euros)	2 445	1 604	1 371
	Principes IFRS	Principes IFRS	Principes IFRS
Résultat net, avant dépréciation des écarts d'acquisition, part du Groupe	0,31	0,33	0,28
Résultat net part du Groupe	0,31	0,33	0,28
Ratio P/E au 31/12	19,2x	12,8x	11,5x
<b>DIVIDENDE NET</b>	<b>0,11<sup>(1)</sup></b>	<b>0,11</b>	<b>0,11</b>
Dividende global	0,11	0,11	0,11
Rendement net au 31/12 (en %)	1,8 %	2,6 %	3,5 %

(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 2012, le capital social s'élevait à 153 902 770,80 euros. Il était divisé en 384 756 927 actions de 0,40 euro de nominal chacune. Il n'existe qu'une catégorie d'actions toutes entièrement libérées.

Le 28 février 2013, le Conseil d'Administration a constaté que le capital social s'élevait à 155 526 414,40 euros. Il était divisé en 388 816 036 actions de 0,40 euro de nominal chacune.

Au 31 décembre 2013, le capital social s'élevait à 163 538 989,20 euros, divisé en 408 847 473 actions de 0,40 euro de nominal chacune, ce qui a été constaté par le Conseil d'Administration du 29 janvier 2014.

Au 28 février 2014, le capital social s'élevait à 164 007 141,20 euros, 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.

#### 21.1.2. Titres non représentatifs du capital

La Société a émis des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR). L'information relative à ces OBSAAR figure dans le paragraphe ci-dessous.

En novembre 2009, Havas SA a lancé un emprunt obligataire de 350 000 000 euros venant à échéance le 4 novembre 2014. Ces obligations (code ISIN FR0010820217), de valeur nominale de 50 000 euros chacune, ont 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 5.2.15.2).

#### 21.1.3. Le nombre, la valeur comptable et la valeur nominale des actions détenues par la Société ou en son nom, ou par ses filiales

Depuis le 12 janvier 2007, la Société ne détient plus aucune de ses propres actions.

##### 21.1.3.1. Autorisation en cours de validité approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 juin 2013

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 2014.

#### Descriptif du programme autorisé par l'Assemblée Générale Mixte du 5 juin 2013

##### 1. Répartition par objectifs des titres détenus et positions ouvertes sur produits dérivés

Havas ne détient aucune action propre ni aucune position ouverte sur produits dérivés.

##### 2. Objectifs du programme de rachat d'actions

- Réduire le capital de la Société par annulation d'actions.
- Honorer les obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou aux mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée.
- Remettre des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital.
- Remettre des actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans la limite de 5 % du capital.
- Assurer la liquidité ou l'animation du marché du titre de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers. Et
- Mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

##### 3. Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres de capital

La part maximale du capital dont le rachat a été autorisé par l'Assemblée Générale Mixte du 5 juin 2013 dans le cadre du programme de rachat est fixée à 35 000 000 d'actions, soit environ 8,5 % du nombre total des actions composant le capital social de la Société au 28 février 2014.

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 2013, soit jusqu'au 4 décembre 2014.

##### 21.1.3.2. Autorisation à soumettre à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires du 5 juin 2014

L'autorisation en cours de validité venant à échéance le 4 décembre 2014, une nouvelle autorisation à l'effet de racheter des actions conformément aux dispositions des articles L. 225-209 du Code de commerce sera soumise à la prochaine Assemblée.

#### Descriptif du programme soumis pour autorisation à l'Assemblée Générale Mixte du 5 juin 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 serait 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 8,5 % du nombre total des actions composant le capital social de la Société au 28 février 2014.

Conformément à l'article L. 225-210 du Code de commerce, le nombre d'actions que Havas détiendra à quelque moment que ce soit ne pourra dépasser 10 % des actions composant le capital social de la Société à la date considérée.

Les titres pouvant être rachetés sont des actions ordinaires de 0,40 euro de nominal cotées sur Euronext Paris (compartiment A, code ISIN FR0000121881, mnémonique : HAV).

#### 4. Prix d'achat unitaire maximum autorisé

Le prix unitaire maximum d'achat ne devrait pas excéder 6 euros (hors frais d'acquisition), étant précisé que ce prix d'achat pourrait être ajusté sur décision du Conseil d'Administration, notamment pour ajuster le prix maximum d'achat indiqué ci-dessus, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserve, attribution gratuite d'actions aux actionnaires, de division ou de regroupement d'actions, ou de toute autre opération portant sur le capital social, afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

#### 5. Durée du programme de rachat

Le programme de rachat aurait une durée de dix-huit mois à compter de l'Assemblée Générale Mixte du 5 juin 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

##### OBSAAR – BSAAR 2006

Le Conseil d'Administration, dans sa séance du 27 octobre 2006, faisant usage de la délégation de compétence qui lui avait été consentie par l'Assemblée Générale du 12 juin 2006, a décidé d'émettre 27 000 obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) de 10 000 euros de valeur nominale, soit un montant nominal total de 270 millions d'euros. À chacune de ces obligations ont été attachés 1 555 BSAAR (bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables) qui ont été proposés et acquis par des cadres et mandataires sociaux du Groupe relevant de catégories définies par le Conseil d'Administration. Le prix de cession du BSAAR était de 0,34 euro et le prix d'exercice de 4,30 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 pendant 3 ans à compter du quatrième anniversaire de leur date d'émission. Les BSAAR ont été admis aux négociations sur le marché Eurolist d'Euronext Paris SA le 1<sup>er</sup> décembre 2010 (code ISIN FR0010355644). Depuis cette date, sauf exceptions, les BSAAR ont été librement négociables jusqu'au 1<sup>er</sup> décembre 2013. Une Assemblée

Générale des Obligataires s'est tenue le 15 janvier 2009 pour préciser le contenu de la clause n° 4.1.8.1.3.2 de la note d'opération en indiquant, conformément à l'esprit initial, que cette clause n'avait pas vocation à s'appliquer aux sociétés du Groupe Bolloré.

À la date du présent document, aucune action n'est plus désormais susceptible d'être émise par exercice de ces BSAAR, qui sont arrivés à leur échéance le 1<sup>er</sup> décembre 2013, conformément à la clause n° 4.2.1.9.2 de la note d'opération. À ce titre, 126 202 BSAAR sont arrivés à caducité.

Les caractéristiques de ces OBSAAR et des BSAAR figurent en annexe aux états financiers consolidés (notes 5.2.15.3.).

##### OBSAAR – BSAAR 2008

Le Conseil d'Administration, dans sa séance du 8 janvier 2008, faisant usage de la délégation de compétence qui lui avait été consentie par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 8 janvier 2008 a décidé d'émettre 10 000 obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) de 10 000 euros de valeur nominale, soit un montant nominal total de 100 millions d'euros. À chacune de ces obligations sont attachés 1 500 BSAAR (bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables) qui ont été proposés et acquis le 31 mars 2008 par des collaborateurs du Groupe relevant de catégories définies par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 8 janvier 2008. Le prix de cession du BSAAR est de 0,34 euro et le prix d'exercice de 3,85 euros. Un BSAAR donne droit de recevoir, au choix de la Société, 1,03 action nouvelle ou existante, depuis le 20 juin 2012 (contre 1 action auparavant) <sup>(1)</sup>. Les BSAAR sont exerçables à compter de la date d'admission des BSAAR aux négociations sur le marché d'Euronext Paris jusqu'au septième anniversaire de leur date d'émission. Les BSAAR ont été admis aux négociations sur le marché Eurolist d'Euronext Paris SA le 8 février 2012 (code ISIN FR0010562058). Depuis cette date, sauf exceptions, les BSAAR sont librement négociables et le seront jusqu'au 8 février 2015. Une Assemblée Générale des Obligataires s'est tenue le 15 janvier 2009 pour préciser le contenu de la clause n° 4.1.8.1.3.2 de la note d'opération en indiquant, conformément à l'esprit initial, que cette clause n'avait pas vocation à s'appliquer aux sociétés du Groupe Bolloré.

Au 31 décembre 2013, 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, 6 965 312 BSAAR avaient été exercés par leurs titulaires. En conséquence, un solde de 6 008 653 BSAAR reste en exercice au 31 décembre 2013, chacun de ces BSAAR donnant droit à 1,03 action.

Les caractéristiques de ces OBSAAR et des BSAAR figurent en annexe aux comptes consolidés (note 5.2.15.3.).

#### Historique des attributions de bons de souscription ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) aux

(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.

## mandataires sociaux visés au chapitre 14.1

	Attribution de 02/2007	Attribution de 03/2008
Date d'Assemblée	12/06/2006	08/01/2008
Date du Conseil d'Administration	27/10/2006	08/01/2008
Nombre total de BSAAR attribués	41 985 000	15 000 000
<b>Total de BSAAR attribués à des mandataires sociaux <sup>(1)</sup></b>	<b>4 686 130</b>	<b>3 218 528</b>
<b>dont mandataires sociaux visés au 14.1 bénéficiant de BSAAR</b>		
<i>M. Alfonso Rodés Vilà</i>	1 264 705	330 000
<i>M. Jacques Séguéla</i>	1 000 000	1 470 588
<i>M. Vincent Bolloré</i>	1 000 000	352 941
<i>M. Jean De Yturbe (représentant de Longchamp Participations)</i>	172 673	117 647
<i>M. Hervé Philippe (représentant de Financière De Longchamp)</i>	304 634	205 882
<i>M. Cédric De Bailliencourt (représentant de Bolloré SA)</i>	0	220 588
<i>M. David Jones</i>	1 264 705	0
<i>Mme Mercedes Erra</i>	1 264 705	1 676 471
Date d'acquisition des BSAAR	19/02/2007	31/03/2008
Période d'exercice	du 01/12/2010 au 01/12/2013	du 08/02/2012 au 08/02/2015
Prix d'acquisition d'un BSAAR (en euros)	0,34	0,34
Prix d'exercice d'un BSAAR (en euros)	4,30	3,85
Nombre d'actions souscrites ou acquises au 31/12/2013	3 333 226	7 174 271
Nombre cumulé de BSAAR exercés au 31/12/2013	3 236 142	6 965 312
Nombre cumulé de BSAAR rachetés au 31/12/2013	38 622 656	2 026 035
Nombre cumulé de BSAAR arrivés à caducité au 31/12/2013	126 202	0
Nombre de BSAAR restants en fin d'exercice	0	6 008 653

(1) Nombres de BSAAR attribués respectivement en 2006 et 2008 par le Conseil d'Administration.

## BSAAR consentis aux 10 premiers attributaires non mandataires sociaux et BSAAR exercés par les 10 premiers salariés non-mandataires sociaux

Bons de souscription ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) consentis aux 10 premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et bons de souscription ou d'acquisition d'actions remboursables exercés par ces derniers	Nombre total de bons de souscription ou d'acquisition d'actions remboursables attribués/ actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan de 02/2007	Plan de 03/2008
BSAAR consentis, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des bons, aux 10 salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre de BSAAR ainsi consentis est le plus élevé (information globale)	0	NA	0	0
BSAAR détenus sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, exercés, durant l'exercice, par les 10 salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre de BSAAR ainsi émis ou souscrits est le plus élevé (information globale) <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

Néant.

## 21.1.6. Informations relatives aux options de souscription ou d'achat d'actions

Options de souscription ou d'achat d'actions Havas SA attribuées aux collaborateurs et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales.

### Historique des attributions d'options de souscription ou d'achats d'actions aux mandataires sociaux visés au chapitre 14.1

	Plan 24/03/2003	Plan 04/07/2003	Plan 10/12/2003	Plan 26/05/2004
Date d'Assemblée	22/05/2001	23/05/2002	23/05/2002	23/05/2002
Date du Conseil d'Administration	24/03/2003	04/07/2003	10/12/2003	26/05/2004
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées <sup>(1)</sup> , dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :	3 104 679	361 537	1 732 070	434 069
<b>Total mandataires sociaux</b>	-	-	-	<b>267 254</b>
<b>dont mandataires sociaux visés au 14.1 bénéficiant d'options</b>				
<i>M. Alfonso Rodés Vilà</i>	-	-	-	-
<i>M. Jacques Séguéla</i>	-	-	-	-
<i>M. Vincent Bolloré <sup>(9)</sup></i>	-	-	-	-
<i>M. Jean De Yturbe (représentant de Longchamp Participations)</i>	-	-	-	-
<i>M. Hervé Philippe (représentant de Financière De Longchamp)</i>	-	-	-	-
<i>M. David Jones</i>	-	-	-	-
<i>Mme Mercedes Erra</i>	-	-	-	-
Point de départ d'exercice des options	24/03/2004	04/07/2004	10/12/2004	26/05/2005
Date d'expiration	24/03/2010 <sup>(3)</sup>	04/07/2013	10/12/2010 <sup>(6)</sup>	26/05/2014
Prix de souscription ou d'achat (en euros)	2,30	3,49	3,79	3,85
Décote	0 %	0 %	0 %	0 %
Modalités d'exercice	<sup>(2)</sup>	<sup>(4)</sup>	<sup>(5)</sup>	<sup>(7)</sup>
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2013	1 968 891	344 195	312 584	137 875
Nombre cumulé d'options ou d'achat actions annulées ou caduques	1 135 788	17 342	1 419 486	0
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>	296 194

(1) Suite à la réduction de capital réalisée dans le cadre de l'offre publique de rachat d'actions initiée par la Société, les nombres d'options et les prix d'exercice ont été ajustés le 20 juin 2012.

(2) Dont 1 034 893 exerçables au 24 mars 2004, 1 034 893 au 24 mars 2005, la totalité au 24 mars 2006 (après repricing).

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

(4) Dont 120 512 exerçables au 4 juillet 2004, 229 464 au 23 juin 2005, 5 781 au 4 juillet 2005, la totalité au 4 juillet 2006.

(5) Dont 577 357 exerçables au 10 décembre 2004, 577 357 au 10 décembre 2005, la totalité au 10 décembre 2006.

(6) Pour les résidents français : échéance le 10 décembre 2013.

(7) Dont 144 689 exerçables au 26 mai 2005, 144 689 au 26 mai 2006, la totalité au 26 mai 2007.

(8) Plan définitivement arrivé à échéance au cours de l'exercice 2013.

(9) Situation au 30 août 2013, date de cessation de ses fonctions d'Administrateur et de Président de la société Havas.

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.

	Plan 01/12/2004	Plan 20/07/2006	Plan 27/10/2006	Plan 11/06/2007
Date d'Assemblée	23/05/2002	21/05/2003	12/06/2006	12/06/2007
Date du Conseil d'Administration	01/12/2004	20/07/2006	27/10/2006	11/06/2007
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées <sup>(1)</sup> , dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :	10 635 953	2 266 000	23 175 000	1 792 200
<b>Total mandataires sociaux</b>	-	-	<b>360 500</b>	-
<b>dont mandataires sociaux visés au 14.1 bénéficiant d'options</b>				
<i>M. Alfonso Rodés Vilà</i>	-	-	-	-
<i>M. Jacques Séguéla</i>	-	-	-	-
<i>M. Vincent Bolloré <sup>(8)</sup></i>	-	-	1 030 000	-
<i>M. Jean De Yturbe (représentant de Longchamp Participations)</i>	-	-	257 500	-
<i>M. Hervé Philippe (représentant de Financière De Longchamp)</i>	-	-	103 000	-
<i>M. David Jones</i>	-	-	-	-
<i>Mme Mercedes Erra</i>	-	-	-	-
Point de départ d'exercice des options	01/12/2004	21/07/2009	28/10/2009	12/06/2010
Date d'expiration	<sup>(2)</sup>	20/07/2013 <sup>(4)</sup>	27/10/2013 <sup>(5)</sup>	11/06/2014 <sup>(6)</sup>
Prix de souscription ou d'achat	3,96	3,74	3,61	4,22
Décote	0 %	0 %	0 %	0 %
Modalités d'exercice	<sup>(3)</sup>			
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2013	5 270	2 132 100	15 972 381	614 700
Nombre cumulé d'options ou d'achat actions annulées ou caduques	10 630 683	133 900	5 187 499	792 280
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	N/A <sup>(7)</sup>	N/A <sup>(7)</sup>	2 015 120	385 220

(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) 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.

(3) 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.

(4) Pour les résidents français : échéance le 20 juillet 2014.

(5) Pour les résidents français : échéance le 27 octobre 2014.

(6) Pour les résidents français : échéance le 11 juin 2015.

(7) Plan définitivement arrivé à échéance au cours de l'exercice 2013.

(8) Situation au 30 août 2013, date de cessation de ses fonctions d'Administrateur et de Président de la société Havas.

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.

## Nombre d'options autorisées et non attribuées

	Nombre d'options autorisées par les Assemblées	Nombre d'options attribuées en 2013	Solde des options autorisées et non attribuées
Autorisation de l'AGM du 11/05/2010	12 898 101	0	12 898 101
<b>SITUATION AU 31/12/2013 (AUCUNE AUTORISATION EN COURS)</b>			<b>0</b>

## Dilution potentielle liée à l'exercice de plans et bons de souscription d'actions

L'exercice de l'intégralité des 2 696 534 options de souscription d'actions attribuées ainsi que de l'intégralité des 6 008 653 BSAAR en circulation conduirait à la création d'un nombre total de 8 885 447 actions nouvelles, ce qui ferait passer le capital social de 408 847 473 actions au 31 décembre 2013 à 417 732 920 actions, soit une dilution potentielle maximale de 2,13 %.

## 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			
<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>

### 21.1.8. Accords conclus par la Société modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle

Il est rappelé que la Société a émis deux emprunts obligataires portant sur des obligations à bons de souscription ou d'acquisition d'actions remboursables – chacun de ces emprunts (sur lesquels une information détaillée figure dans les sections "Notes aux comptes consolidés" et "Capital social") comporte une clause de remboursement anticipé en cas de changement de contrôle. Le changement de contrôle est défini comme le règlement-livraison d'une offre publique à l'issue de laquelle une ou plusieurs personnes agissant seule ou de concert vient ou viennent à détenir plus de 50 % du capital ou des droits de vote de la Société (note d'opération déposée le 27 novembre 2006 sous le numéro de visa 06-437 et note d'opération déposée le 10 janvier 2008 sous le numéro de visa n° 08-003 § 4.1.8.1.3.2 page 19). Une Assemblée Générale des Obligataires s'est tenue le 15 janvier 2009 pour préciser le contenu de la clause n° 4.1.8.1.3.2 de la note d'opération en précisant, conformément à l'esprit initial, que cette clause n'avait pas vocation à s'appliquer aux sociétés du Groupe Bolloré. Il est à noter que l'emprunt obligataire émis le 1<sup>er</sup> décembre 2006 est arrivé à échéance en décembre 2013.

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 2013, 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.

### Participation aux Assemblées

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées Générales, sous réserve de l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce, au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité. L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier.

Conformément aux articles L. 225-106 et suivants du Code de commerce, tout actionnaire ayant le droit de participer à l'Assemblée Générale peut se faire représenter par un autre actionnaire, par son conjoint ou par le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité ainsi que par toute autre personne physique ou morale de son choix. Le mandat ainsi que sa révocation éventuelle doivent être écrits et communiqués à la Société, étant précisé que la désignation ainsi que la révocation du mandataire peuvent se faire par voie électronique à l'adresse suivante : [ct-mandataires-assemblees-havas@ceaces.com](mailto:ct-mandataires-assemblees-havas@ceaces.com).

Tout actionnaire peut, par ailleurs, voter par correspondance dans les conditions légales.

### 21.2.6. Dispositifs des statuts, charte, règlement pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle

La Société n'a pas adopté, dans ses statuts ou règlement, de disposition ayant pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle.

### 21.2.7. Disposition des statuts, charte, règlement fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée

Franchissement de seuils statutaires (article 11 des statuts) :

Conformément aux articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à franchir à la hausse ou à la baisse les seuils prévus par ces articles doit informer la Société du nombre total d'actions de celle-ci qu'elle possède, dans 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.

### 21.2.8. Conditions des statuts, charte, règlement plus stricts que la loi régissant les modifications du capital

Les dispositions des statuts régissant les modifications du capital sont les dispositions légales.

## 22. CONTRATS IMPORTANTS

La Société et son Groupe n'ont pas conclu de contrats significatifs autres que ceux commentés dans l'annexe des comptes.

## 23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS

La Société n'a pas d'informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêt dans le présent document, à l'exception des rapports des Commissaires aux Comptes qui y sont inclus.

## 24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Documents accessibles sur le site Internet et au siège social de la Société.

Sont notamment disponibles sur le site Internet de la Société ([www.havas.com](http://www.havas.com)) les documents suivants : le présent document de référence déposé sous forme de rapport annuel auprès de l'Autorité des marchés financiers ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)) ; les communiqués financiers ; les informations financières historiques ainsi qu'un certain nombre d'informations sur l'organisation et les activités de la Société et de ses filiales.

Certaines informations devant être communiquées au public sont également présentées sur le site de l'Autorité des marchés financiers ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)).

En outre, les statuts, comptes, rapports et renseignements mis à la disposition des actionnaires peuvent être consultés au siège social de la Société, 29/30, quai de Dion-Bouton, 92800 Puteaux, France.

## 25. ÉVÉNEMENTS RÉCENTS

### 25.1. Revenu 2013

Année pleine :

Revenu : 1 772 millions d'euros

- Croissance organique : +1,0 %
- Part du digital : 26 % du revenu
- New Business net <sup>(1)</sup> : 1 375 millions d'euros

Quatrième trimestre :

Revenu : 514 millions d'euros

- Croissance organique : + 1,6 %

Yannick Bolloré, PDG de Havas, déclare : "Nous achevons 2013 sur une croissance de 1,6 % en nette progression par rapport au T1 2013. Cette amélioration a été possible grâce à une performance solide en Europe et à une croissance soutenue en Asie Pacifique. L'activité nord américaine se reprend progressivement forte d'une nouvelle équipe en place et d'un dynamisme commercial marqué. Le niveau de New Business tant au niveau global que local est très satisfaisant avec des gains tels que Dove (Unilever), Total, Emirates, LG Electronics, LVMH ou encore Dish, Liberty Mutual et Green Mountain Keurig. Le déploiement de notre stratégie d'intégration des équipes créatives, médias et digitales s'est poursuivi en 2013. Nous venons d'inaugurer de nouveaux Havas Villages à New York et à Singapour. Cette nouvelle organisation, centrée sur le client, nous permet d'être plus agiles, plus innovants et plus réactifs aux mutations de notre secteur. Je me réjouis de l'esprit de conquête de nos équipes et les remercie pour leur implication de tous les instants. Nous entamons 2014 avec dynamisme et sérénité et maintenons nos objectifs internes de croissance supérieure à celle réalisée en 2013."

#### 25.1.1. Revenu

Le Revenu consolidé du Groupe s'élève à 1 772 millions d'euros sur l'année 2013 et ressort à 514 millions d'euros pour le quatrième trimestre.

La croissance organique est de + 1,0 % sur l'ensemble de l'année 2013 et de + 1,6 % pour le 4<sup>e</sup> trimestre 2013. En données brutes la croissance pour l'année 2013 est en retrait de 1,1 % dû principalement aux effets de change qui ont pénalisé l'évolution du revenu à hauteur de 51 millions d'euros.

À taux de change constant, la croissance s'élève à + 1,8 %.

La part du revenu du Groupe dans les activités digitales et médias sociaux reste importante grâce à la poursuite du déploiement de la stratégie d'intégration de ces métiers au cœur de toute activité et de toutes les agences, partout dans le monde. Ainsi, sans acquisition significative, les activités numériques et médias sociaux représentent 26 % du revenu global du Groupe en 2013.

La répartition géographique du revenu sur l'ensemble de l'année 2013 ressort comme suit :

(en millions d'euros)	Revenu					(en %)	Croissance organique				
	T1	T2	T3	T4	2013		T1	T2	T3	T4	2013
Europe	197	233	203	270	903	-0,3 %	0,8 %	2,7 %	2,3 %	1,4 %	
<i>dont</i>											
• France	80	92	78	100	349	1,2 %	3,3 %	5,0 %	2,5 %	3,0 %	
• Royaume-Uni	45	49	48	65	207	0,7 %	2,0 %	0,0 %	21,3 %	6,5 %	
• Reste de l'Europe	72	92	78	106	347	-2,4 %	-2,1 %	2,1 %	-6,8 %	-2,7 %	
Amérique du Nord	130	144	137	151	562	-4,0 %	0,2 %	-2,1 %	-1,2 %	-1,7 %	
Reste du monde	62	78	74	92	307	5,3 %	6,9 %	3,2 %	4,2 %	4,8 %	
<i>dont</i>											
• Asie-Pacifique et Afrique	29	34	32	44	140	1,8 %	-2,3 %	2,5 %	17,5 %	5,4 %	
• Amérique latine	33	44	42	48	167	8,6 %	15,1 %	3,7 %	-5,6 %	4,4 %	
<b>TOTAL</b>	<b>389</b>	<b>455</b>	<b>414</b>	<b>514</b>	<b>1 772</b>	<b>-0,9 %</b>	<b>1,7 %</b>	<b>1,2 %</b>	<b>1,6 %</b>	<b>1,0 %</b>	

#### Europe

La France a réalisé une performance solide sur l'ensemble de l'année 2013 affichant une bonne croissance trimestre après trimestre entraînée par le dynamisme d'Havas Media et des agences créatives, notamment BETC.

Le Royaume-Uni présente une croissance soutenue sur l'année 2013, à + 6,5 %, avec un excellent quatrième trimestre reflétant, à la fois les gains de budgets dans les divisions Créative et Media, et la prise en compte de recettes exceptionnelles chez Havas Media.

La situation du reste de l'Europe reste contrastée avec une belle croissance en Allemagne et en Belgique qui ne compense que partiellement la décroissance observée en Europe.

L'ensemble de la zone Europe affiche néanmoins une croissance de + 2,3 % au T4 et + 1,4 % pour l'année 2013.

#### Amérique du Nord

La région enregistre une décroissance de 1,2 % pour le T4 et de 1,7 % pour l'ensemble de l'exercice. Cette performance est liée essentiellement à l'effet des pertes de certains budgets chez Arnold ainsi qu'à un ralentissement ponctuel des activités de communication santé. Havas Worldwide New York ainsi que la plupart des agences de la zone ont enregistré une belle croissance.

## Reste du monde

L'Asie Pacifique affiche une croissance à deux chiffres (+ 17,5 %) au T4. Toutes les activités et tous les pays ont contribué à cette excellente performance. Les gains tels que *LG Electronics* et *Emirates* en média, *Danone* en digital et e-commerce ou encore *Australian Defence Force Recruiting* en digital et publicité ont eu un impact significatif sur ce résultat.

L'Amérique latine marque un ralentissement au T4 causé par une sous-performance ponctuelle du Brésil et de l'Argentine. Pour l'ensemble de l'année 2013 la zone demeure en croissance de 4,4 %.

Les résultats annuels 2013 seront communiqués le 20 mars prochain après bourse.

### 25.1.2. New business net <sup>(1)</sup>

En 2013, le New business net <sup>(1)</sup> s'élève à 1 375 millions d'euros.

La liste détaillée des principaux gains enregistrés pour l'année 2013 se trouve dans l'annexe 1.

### 25.1.3. Responsabilité sociale

Le Groupe a poursuivi la mise en œuvre de sa démarche de responsabilité sociale à travers les initiatives suivantes :

- Le Groupe a renforcé ses efforts autour de son programme de communication responsable qui a pour but d'assurer que les campagnes publicitaires produites respectent les règles de bonne conduite et ne risquent pas d'être modifiées ou, dans des cas extrêmes, interdites par les autorités de régulation. Au sein du Groupe, et pour clore ce dernier trimestre, près de 45 % des collaborateurs ont été sensibilisés sur les lois et règles déontologiques en vigueur en matière de communication.

En 2013, plus de 3 300 projets créatifs ont été soumis avant diffusion aux autorités de régulation existantes (en France, en Espagne, au Canada, en Australie, en Chine, aux États-Unis...) et seuls 5 % ont été jugés non conformes ou ont reçu un avis défavorable. C'est un progrès significatif par rapport à la performance du Groupe en 2012 qui prouve l'efficacité du programme de communication responsable mis en place.

- Pour renforcer le niveau d'informations et de connaissances des salariés du Groupe sur les thématiques de développement durable, le projet de semaine de développement durable initié en France sera dupliqué au sein de plusieurs agences du Groupe et dans différents pays. Les bonnes pratiques seront mises en exergue comme le "Programme Marque Durable" de BETC ou les différents calculateurs d'impacts (environnementaux, sociétaux) élaborés par Ignition.

Pour en savoir plus sur notre démarche RSE : <http://www.havas.fr/rse>

### 25.1.4. Récompenses

Lors du quatrième trimestre 2013, plusieurs agences du Groupe ont été distinguées.

Au niveau international :

Le film "Baby & Me" pour Evian de BETC Paris a été le spot publicitaire la plus vue dans le monde sur YouTube en 2013.

Aux LIAA, les agences du Groupe ont remporté 10 récompenses : 3 Or (2 pour Havas Worldwide London et un pour BETC Paris), un Silver pour Havas Worldwide New York et 6 Bronze (Arnold Boston, Havas Worldwide Sydney, Havas Worldwide London, Havas Worldwide Chicago, BETC London et AIS London).

Aux Epica Awards, le Groupe a remporté 32 récompenses. Havas Worldwide Turkey a gagné 2 prix dont le Grand Prix et un Or en Outdoor. BETC Paris a remporté 8 prix dont 2 Or, 4 Argent et 2 Bronze. BETC London a gagné un Bronze. Havas Worldwide Paris a également remporté 8 prix dont 2 Or, 5 Argent et 1 Bronze. Havas 360, Havas Worldwide Germany, W&Cie, Les Gaulois, Rosapark, Havas Worldwide Amsterdam, Fuel Lisbon et Arnold Boston ont aussi été récompensés.

Au Cristal Festival, les agences du Groupe ont remporté 42 prix dont 17 Or (4 pour Havas Worldwide Paris, 4 pour BETC Paris, 2 pour Havas Media et 2 pour Havas Worldwide Amsterdam, 1 pour AIS London, Havas Worldwide Istanbul, Havas Worldwide Milan, Havas Worldwide Sydney et Red Agency Sydney) et aussi 14 Argent et 11 Bronze.

Au niveau régional :

Aux Eurobest, le Groupe a remporté 22 prix dont 2 Or, 9 Argent et 11 Bronze (agences primées : BETC Paris, Havas Sports & Entertainment, AIS London, Havas Worldwide Amsterdam, Havas Worldwide Brussels, Fuel Lisbon, Havas Worldwide Zürich, Havas Worldwide Paris, Havas Productions, Havas Media Germany).

Aux El Ojo de Iberoamerica, Havas Sports & Entertainment Spain s'est vu décerner 16 récompenses pour son client Konami : 1 Grand Prix, 9 Or, 4 Argent. L'agence a aussi été nommée Meilleure Agence pour l'Espagne et Meilleure Direction Créative.

Aux Lovies, Fuel Lisbon a gagné un Silver et un Bronze. Havas Worldwide Amsterdam a aussi gagné 1 Silver et Havas Worldwide Prague 1 Bronze.

Arnold Boston s'est vu décerner 11 récompenses aux Clio Healthcare dont 2 Or, 3 Argent et 6 Bronze.

Aux Effies, les agences du Groupe ont été récompensées partout dans le monde par : 3 Bronze aux Effies Pologne ; 1 Grand Prix et 4 Or aux Effies Chile ; 1 Or et 1 Argent aux Effies Austria ; 4 Or, 3 Argent et 1 Bronze aux Effies France ; 1 Bronze aux Effies Costa Rica.

Lors du Grand Prix des Agences de l'Année, BETC Paris a été nommée l'Agence Internationale de l'année et Havas Worldwide Paris l'Agence de Communication Iconoclaste de l'Année.

Campaign Asia-Pacific a nommé One Green Bean l'Agence RP de l'Année pour l'Australie/Nouvelle-Zélande.

## 25.2. Résultats 2013

Nouvelle amélioration de la marge opérationnelle à 13,8 %

Légère progression de l'activité : croissance organique +1,0 %

Nouvelle réduction de la dette nette

- Revenu : 1 772 millions d'euros sur l'année 2013
  - Croissance organique +1,0 %
  - 17% des revenus proviennent des marchés dynamiques d'Amérique latine, d'Asie Pacifique et d'Afrique
- Résultat Opérationnel Courant de 245 millions d'euros
  - Marge opérationnelle courante 13,8 % (+ 20 points de base)
- Résultat Net Part du Groupe de 128 millions d'euros
- Bénéfice Net par action de 32 centimes d'euros
- Dette financière nette <sup>(2)</sup> : 90 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 165 millions d'euros au 31 décembre 2012

Yannick Bolloré, PDG de Havas, déclare : "L'année 2013 a été globalement positive pour Havas. Le Groupe a vu sa rentabilité progresser avec une augmentation de 20 points de base de sa marge opérationnelle courante. La croissance s'est avérée solide pour nos agences en Europe, en Asie-Pacifique et en Amérique latine.

Havas dispose d'une structure financière parmi les plus solides de son industrie et d'un actionariat stable. Notre organisation claire et agile place l'innovation technologique au cœur de toutes nos activités créatives et médias.

Ces atouts structurels et nos collaborateurs d'exception nous permettent de nous adapter rapidement aux constantes évolutions de notre secteur, afin de mieux répondre aux besoins de nos clients.

Nous abordons l'année 2014 avec sérénité et enthousiasme."

Le Conseil d'Administration, qui s'est réuni le 20 mars 2014, a arrêté les comptes annuels et consolidés de l'exercice 2013. Ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires qui aura lieu le 5 juin 2014.

### Chiffres clés

(en millions d'euros)	2013	2012	2011
Revenu	1 772	1 792	1 656
Croissance organique	1,0 %	2,1%	5,9%
Résultat opérationnel courant	245	244	222
Marge opérationnelle courante (%)	13,8%	13,6%	13,4%
Résultat net, part du Groupe	128	126	120
Bénéfice net par action (en centimes d'euro) <sup>(1)</sup>	32	31	28
Dette/(Trésorerie) nette au 31 décembre	90	165	(47)
Dividende * (en centimes d'euro)	11	11	11

(1) Avec nombre de titres au 31 décembre.

\* Dividende 2013 proposé à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires mercredi 5 juin 2014.

Les procédures d'audit sur les comptes annuels et consolidés ont été effectuées. Les rapports de certification seront émis après vérification du rapport de gestion.

### 25.2.1. Revenu

Le revenu du Groupe s'élève à 1 772 millions d'euros sur l'année 2013.

La croissance organique est de + 1,0 % sur l'ensemble de l'année 2013. En données brutes, la croissance pour l'année 2013 est en retrait de 1,1 % dû principalement aux effets de change qui ont pénalisé l'évolution du revenu à hauteur de 51 millions d'euros. À taux de change constant, la croissance s'élève à + 1,8 %.

La part du revenu du Groupe dans les activités digitales et médias sociaux représente 26 % du revenu global du Groupe.

La répartition géographique du revenu sur l'ensemble de l'année 2013 ressort comme suit :

(en millions d'euros)	Revenu					(en %)	Croissance organique				
	T1	T2	T3	T4	2013		T1	T2	T3	T4	2013
Europe	197	233	203	270	903	- 0,3 %	0,8 %	2,7 %	2,3 %	1,4 %	
<i>dont</i>											
• France	80	92	78	100	349	1,2 %	3,3 %	5,0 %	2,5 %	3,0 %	
• Royaume-Uni	45	49	48	65	207	0,7 %	2,0 %	0,0 %	21,3 %	6,5 %	
• Reste de l'Europe	72	92	78	106	347	- 2,4 %	- 2,1 %	2,1 %	- 6,8 %	- 2,7 %	
Amérique du Nord	130	144	137	151	562	- 4,0 %	0,2 %	- 2,1 %	- 1,2 %	- 1,7 %	
Reste du monde	62	78	74	92	307	5,3 %	6,9 %	3,2 %	4,2 %	4,8 %	
<i>dont</i>											
• Asie-Pacifique et Afrique	29	34	32	44	140	1,8 %	- 2,3 %	2,5 %	17,5 %	5,4 %	
• Amérique latine	33	44	42	48	167	8,6 %	15,1 %	3,7 %	- 5,6 %	4,4 %	
<b>TOTAL</b>	<b>389</b>	<b>455</b>	<b>414</b>	<b>514</b>	<b>1 772</b>	<b>- 0,9 %</b>	<b>1,7 %</b>	<b>1,2 %</b>	<b>1,6 %</b>	<b>1,0 %</b>	

### 25.2.2. Résultats

Le Résultat opérationnel courant s'élève à 245 millions d'euros en 2013 contre 244 millions d'euros en 2012. La marge opérationnelle courante ressort ainsi à 13,8 % du revenu en 2013 contre 13,6 % en 2012, soit une amélioration de + 20 points de base, grâce à une bonne maîtrise des charges d'exploitation.

Le Résultat Opérationnel est de 226 millions d'euros en 2013 contre 223 millions d'euros en 2012 ; la marge opérationnelle passe de 12,4 % en 2012 à 12,7 % en 2013.

Le Résultat net part du Groupe ressort à 128 millions d'euros en 2013 contre 126 millions d'euros en 2012 en légère progression. La charge d'impôt du Groupe reste stable à 28 %.

Le Bénéfice net par action s'élève à 32 centimes d'euros.

### 25.2.3. Structure financière

La dette nette s'élève à 90 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre une dette nette de 165 millions d'euros au 31 décembre 2012, retraitée de l'application rétrospective des nouvelles normes IFRS10 et 11. La dette nette moyenne (2) s'établit à 258 millions d'euros par rapport à 221 millions d'euros en 2012.

Les fonds propres s'élèvent à 1,3 milliard d'euros au 31 décembre 2013, en hausse de 126 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2012. Le ratio de dette nette sur capitaux propres ressort à 7,1 %.

### 25.2.4. Dividende et Assemblée Générale

Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale Mixte des actionnaires un dividende de 11 centimes d'euros, au même niveau que l'année 2012.

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de Havas SA sera convoquée le jeudi 5 juin 2014.

Le revenu du 1<sup>er</sup> trimestre 2014 sera publié d'ici le 9 mai 2014.

### 25.2.5. New Business Net (1)

Le New Business Net (1) enregistré pendant l'année 2013 s'élève à 1 375 millions d'euros.

La liste détaillée des principaux gains enregistrés pour l'année 2013 se trouve dans l'annexe 2.

### 25.2.6. Faits marquants de l'année 2013

#### a) Les Havas Villages

À New York et dans une vingtaine d'autres villes à travers le monde, Havas a regroupé la plus grande partie des équipes créatives et médias dans un même immeuble. Ce mouvement permet de réunir toutes les expertises de la communication pour constituer une offre totalement intégrée sans équivalent sur le marché européen.

#### b) Acquisitions et création d'entités spécialisées

Au cours de l'année 2013, Havas a réalisé plusieurs acquisitions d'agences représentant un investissement de l'ordre de 20 millions d'euros (EO/BO inclus). Ces acquisitions ciblées renforcent Havas dans le domaine du numérique, de la technologie et de la création et sont parfaitement en ligne avec la stratégie d'acquisition du Groupe. Parmi les principales :

- l'acquisition de **MFG Labs**, un think tank de mathématiciens spécialistes en stratégie digitale, Big Data, sciences numériques et recherche mathématique ;
- le lancement de **Socialistic China** spécialisée dans l'activité digitale sur le marché chinois ;
- le lancement par Havas Media de **Socialyse**, un pure-player à part entière en média sociaux ;
- l'acquisition par Havas Worldwide de **Rooster Worldwide, LLC**, une société de production digitale basée à New York ;
- une participation majoritaire dans l'agence turque **Mediamax** ;
- la participation à hauteur de 50 % dans **Havas Sports & Entertainment Russia** et une participation minoritaire dans **Havas Digital Russia**, deux sociétés créées avec le partenaire russe ADV ;
- une participation par Havas Media de 100 % dans **Elisa Interactive SL**, basée en Espagne et dans **Elisa Interactive Ltd**, basée au UK, deux agences spécialisées dans l'analytique et l'optimisation sur Internet ;
- le lancement par Havas Worldwide de **Rally + Havas Inc**, une agence spécialisée dans le conseil digital et e-commerce au Canada ;
- le lancement par Havas Worldwide de **Havas Worldwide Digital China**, une agence spécialisée dans l'activité digitale en Chine ;
- le lancement par Havas Health de **Brand Acumen LLC**, une agence spécialisée dans le conseil en nom de marque.

#### c) Responsabilité sociale

Intégrer les enjeux de la responsabilité sociale est au cœur des métiers et de la stratégie du Groupe.

- En termes d'impacts environnementaux directs, le Groupe poursuit ses efforts afin d'atteindre ses objectifs. Depuis trois ans, la consommation de papier diminue régulièrement ; en 2013 le ratio de papier utilisé par salarié

s'est réduit de 10 %. En revanche, les émissions de GES du Groupe se sont élevées à 99 454 t.éq CO<sub>2</sub>, soit 6,5 t.éq CO<sub>2</sub> par salarié (pour un total de 15 393 salariés). Ces résultats traduisent une hausse de 6.5 % des émissions par salarié (due à une augmentation des transports).

- 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 2013, 281 propositions ont été formalisées auprès de clients et portaient majoritairement sur des dispositifs événementiels, ou de production audiovisuelle (utilisation de calculateur carbone, ou de l'outil ecoprod). Parmi ces propositions, 231 ont effectivement été réalisées.
- Le Groupe continue de soutenir activement de nombreuses associations caritatives ou humanitaires. Ce soutien se traduit en partie par des donations directes mais aussi au travers de mécénat de compétence. En 2013, 37 agences (23 % des effectifs du Groupe) ont réalisé des travaux pro-bono pour le compte d'associations caritatives et 105 campagnes ont ainsi été réalisées, soit quasiment autant qu'en 2012. Près de 3 349 jours ont été consacrés à ces campagnes.

#### d) Récompenses

Dans le Gunn Report, des agences du Groupe Havas sont classées à sept reprises parmi les campagnes les plus primées dans le monde en 2013. Il s'agit de BETC Paris pour Evian et Canal+, Havas Worldwide Sydney & One Green Bean pour Virgin Mobile Australia, Havas Sports & Entertainment Spain pour Konami et Havas Worldwide Istanbul pour Açık Radyo. BETC Paris, Havas Worldwide Sydney et Havas Sports & Entertainment Spain figurent également dans le classement des agences les plus primées.

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 LIA Awards, aux New York Festivals, aux Epica Awards, aux WebAwards, aux Internationalist Awards for Innovation, aux AWARD, aux Spikes Asia, aux Eurobest, à El Sol, aux El Ojo de IberoAmerica et aux Effies. Le film "Baby & Me" pour Evian de BETC Paris a été le spot publicitaire le plus vu dans le monde sur YouTube en 2013.

Les campagnes du Groupe les plus primées en 2013 ont été : "Fair Go Bro" pour Virgin Mobile Australia de Havas Worldwide Australia/One Green Bean, "Enter the Game" pour Konami de Havas Sports & Entertainment Spain, "Baby & Me" pour Evian de BETC Paris, "Tweetphony" pour le Metropole Orchestra de Havas Worldwide Amsterdam, "Durexperiment Fundaware" pour Reckitt Benckiser et "The Most Powerful Arm Ever Invented" pour la Fondation Duchenne & Save Our Sons de Havas Worldwide Australia.

Plusieurs agences du Groupe ont été nommées Agence de l'Année : Havas Worldwide Australia par Campaign Brief Australia ; One Green Bean par Campaign Asia-Pacific ; Havas North America PR aux Bulldog Awards ; Havas Sports & Entertainment Spain a été nommée meilleure Agence espagnole aux El Ojo de IberoAmerica ; Havas Media Spain et Fuel Lisbon aux Premios a la Eficacia ; Havas Worldwide Gurisa au Desachate ; BETC Paris a pris la première place aux Hits d'Or et a été également récompensée, ainsi que Havas Worldwide Paris au Grand Prix des Agences de l'Année.

RECMA a classé Havas Media 2<sup>e</sup> dans son ranking 2013 pour la France et Arena Media n° 1 et Havas Media n° 2 pour l'Argentine.

(1) Le **New Business Net** correspond au budget publicitaire (ou revenu, selon les cas) annuel estimé des gains de budgets (ce qui inclut à la fois les nouveaux clients, les clients conservés après remise en compétition du budget, et les nouveaux produits ou marques gagnés auprès des clients actuels) moins le budget publicitaire (ou revenu, selon les cas) annuel estimé des pertes de budgets. La Direction de Havas utilise le new business net comme un indice de l'efficacité du développement de sa clientèle et de ses efforts pour conserver ses clients. Le new business net n'est pas un indicateur précis des revenus futurs, car la qualification de gain ou de perte nécessite parfois une interprétation subjective, les sommes associées aux gains ou pertes individuelles du business dépendent du budget (ou revenu, selon les cas) estimé des clients, les clients peuvent ne pas dépenser leur budget, l'échelonnement des dépenses est incertain, et la part des revenus de Havas par rapport aux dépenses budgétées des clients dépend de la nature des dépenses et des structures de rémunérations. En outre, les méthodes d'Havas pour déterminer les pertes et gains peuvent différer de celles employées par d'autres sociétés.

(2) La **Dette nette moyenne** est calculée comme la différence entre la dette brute structurée IFRS (OBSAAR, emprunt obligataire, lignes de crédit tirées, comptes courants bloqués liés à la participation des salariés, autres dettes financières, etc.) et la trésorerie en banque et équivalents de trésorerie mesurés quotidiennement dans les principaux pays intégrés au *cashpool* international ; pour les autres pays, la dette nette moyenne retenue est la dette nette moyenne mensuelle. Les dettes liées aux compléments de prix et aux rachats de minoritaires sont exclus de la définition de la dette nette moyenne.

#### Autres définitions :

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

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

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

Le **résultat opérationnel courant** correspond au revenu diminué des frais de personnels ainsi que des autres produits et charges d'exploitation.

Le **résultat opérationnel** est égal au résultat opérationnel courant déduit des "autres charges et produits opérationnels" à caractère non récurrent, inhabituels, de montants individuels significatifs.

Le Groupe a choisi d'adopter par anticipation les normes IFRS10 et IFRS11. Ceci n'a aucune conséquence significative sur le revenu et le résultat du Groupe. Néanmoins, 2012 a été retraité pour rendre les exercices 2013 et 2012 comparables.

## 26. INFORMATIONS RELATIVES AU RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ ET TABLEAU DE PASSAGE ENTRE LE RAPPORT DE GESTION ET LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE DE HAVAS

Le présent document de référence comprend tous les éléments du rapport de gestion de la Société tels qu'exigés aux termes des articles L. 232-1-II et R. 225-102 du Code de commerce.

Le tableau ci-après présente les éléments du rapport de gestion requis à ce titre.

**Tableau de passage entre le rapport de gestion et le document de référence de Havas**

Éléments contenus dans le rapport du Conseil d'Administration devant être soumis à l'Assemblée Générale par application des articles L. 232-1, II et R. 225-102 du Code de commerce	Rubriques du document de référence contenant les informations correspondantes
Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	6.1, 7.1
Résultats de l'activité	3, 20.8
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	6.2
Activités en matière de recherche et de développement	11
Évolution prévisible de la situation de la Société et les perspectives d'avenir	12
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport est établi	25, 5.2.35 ann. c. conso. ann. 6 c. annuels
Organe choisi pour exercer la Direction Générale de la Société (si le mode de Direction est modifié)	14.1.1 et annexe 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 12 c. annuels
Liste des mandats ou fonctions exercés par les mandataires sociaux	annexe 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, 17.2 à 17.4, 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	NA
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'acquisition d'actions en vue de les attribuer aux salariés	NA
Activité des filiales de la Société	6.2
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	20.8
Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser les participations croisées	NA
Renseignements relatifs à la répartition du capital social	18
Opérations réalisées par les sociétés contrôlées majoritairement par la Société ou de souscription d'actions au titre des options d'achat	17.4
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices et montant éligible à la réfaction	20.9, ann. 3 et 4
Rémunérations et avantages de toute nature de chacun des mandataires sociaux	15, note 22 c. annuels
Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels	NA
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	NA
Politique générale en matière environnementale	8.1
Informations environnementales	8.1.3
Politique générale en matière sociale	8.3.2
Informations sociales	8.3 et 8.3.3
Engagements sociétaux pris en faveur du développement durable	8.2.2
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la Société sur ses propres actions	NA
Éléments de calcul et résultats de l'ajustement des bases de conversion et des conditions de souscription ou d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital ou des options de souscription ou d'achat d'actions	21.1
Opérations réalisées par les dirigeants et les personnes qui leur sont étroitement liées sur leurs titres	17.2

Éléments contenus dans le rapport du Conseil d'Administration devant être soumis à l'Assemblée Générale par application des articles L. 232-1, II et R. 225-102 du Code de commerce	Rubriques du document de référence contenant les informations correspondantes
Informations, prévues à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique :	
Structure du capital de la Société	21.1, 18.3
Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'art. L. 233-11 du Code de commerce	21.2, 14.2.3
Participations directes ou indirectes dans le capital dont la Société a connaissance en vertu des art. L. 233-7 et L. 233.12 du Code de commerce	18.3
Détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux et leur description	NA
Mécanismes de contrôle prévus dans les systèmes d'actionnariat du personnel, accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote (pacte d'actionnaires)	18.4, 21.2
Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration et à la modification des statuts	21.2
Pouvoirs du Conseil d'Administration en particulier l'émission ou le rachat d'actions	21.1.3
Accords conclus par la Société modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle	21.1.8
Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'Administration ou les salariés s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	18.4
Informations sur les délais de paiement	20.8
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	20.7
Tableau et rapport sur les délégations en matière d'augmentation de capital	Annexe n° 6
Rapport du Président du Conseil d'Administration	Annexe n° 1
Motifs des projets de résolutions	Annexe n° 3

## 27. TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES RUBRIQUES DE L'ANNEXE I DU RÈGLEMENT (CE) N° 809/2004 DE LA COMMISSION EUROPÉENNE

		Section/paragraphe
<b>1.</b>	<b>Personnes responsables</b>	
1.1.	Nom et fonctions des personnes responsables	1.1
1.2.	Attestation de la personne responsable	1.2
<b>2.</b>	<b>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.</b>	<b>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.</b>	<b>Facteurs de risque</b>	<b>4</b>
<b>5.</b>	<b>Informations concernant la Société</b>	<b>5.2.30 comptes conso.</b>
5.1.	Histoire et évolution de la Société	5.1
5.1.1.	Raison sociale et nom commercial	5.1.1
5.1.2.	Lieu et numéro d'enregistrement	5.1.2
5.1.3.	Date de constitution et durée de vie	5.1.3
5.1.4.	Siège social, forme juridique et législation régissant les activités	5.1.4
5.1.5.	Événements importants dans le développement des activités	5.1.5
5.2.	Investissements	5.2
<b>6.</b>	<b>Aperçu des activités</b>	
6.1.	Principales activités	6.1 et 6.2.2
6.2.	Principaux marchés	6.1.2
6.3.	Événements exceptionnels ayant influencé les principales activités et principaux marchés	6.3
6.4.	Dépendance vis-à-vis des brevets, licences ou contrats	6.4
6.5.	Éléments fondateurs des déclarations de la Société concernant sa position concurrentielle	6.5
<b>7.</b>	<b>Organigramme</b>	<b>7</b>
7.1.	Description sommaire du Groupe	7.1
7.2.	Liste et renseignements sur les filiales importantes	7.2 et note 3 comptes annuels
<b>8.</b>	<b>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.</b>	<b>Examen de la situation financière et du résultat</b>	<b>9</b>
<b>10.</b>	<b>Trésorerie et capitaux</b>	<b>10</b>
<b>11.</b>	<b>Recherche et développement, brevets et licences</b>	<b>11</b>
<b>12.</b>	<b>Information sur les tendances</b>	<b>12</b>
<b>13.</b>	<b>Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	<b>13</b>
<b>14.</b>	<b>Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale</b>	
14.1.	Composition des organes d'Administration, de Direction et de la Direction Générale	14.1
14.2.	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'Administration, de Direction et de surveillance et de la Direction Générale	14.2
<b>15.</b>	<b>Rémunération et avantages</b>	
15.1.	Rémunération et avantages en nature des mandataires sociaux	15 et note 22 comptes annuels
15.2.	Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	15
<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 et annexe 1
16.4.	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise	16.4

	Section/paragraphe
<b>17. Salariés</b>	
17.1. Nombre de salariés et répartition	8.3, note 24 comptes annuels
17.2. Participations et stock-options	17.1
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société	17.3
<b>18. Principaux actionnaires</b>	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote	18.1
18.2. Existence de droits de vote différents	18.2
18.3. Contrôle de la Société	18.3
18.4. Accord, connu de la Société, dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle	18.4
<b>19. Opérations avec des apparentés</b>	<b>19 et note 5.2.28 comptes consolidés</b>
<b>20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>	<b>20</b>
20.1. Informations financières historiques	20.1
20.2. Informations financières pro forma	20.2
20.3. États financiers	20.3
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	20.4
20.5. Date des dernières informations financières	
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	
20.7. Politique de distribution des dividendes	20.9
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	4.2 et note 5.2.32 comptes consolidés et notes 10, 11 et 25 comptes annuels
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	20.10, 25, note 5.2.1 comptes consolidés et 6 comptes annuels
<b>21. Informations complémentaires</b>	
21.1. Capital social	21.1
21.1.1. Capital souscrit	21.1.1
21.1.2. Actions non représentatives du capital	21.1.2
21.1.3. Actions détenues par la Société ou par ses filiales	21.1.3
21.1.4. Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	21.1.4
21.1.5. Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	21.1.5
21.1.6. Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	21.1.6
21.1.7. Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques	21.1.7
21.2. Acte constitutif et statuts	21.2
21.2.1. Objet social	21.2.1
21.2.2. Disposition concernant les membres de ses organes d'Administration, de Direction et de surveillance	21.2.2
21.2.3. Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	21.2.3
21.2.4. Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	21.2.4
21.2.5. Conditions régissant la convocation des Assemblées Générales	21.2.5
21.2.6. Disposition pouvant avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle	21.2.6
21.2.7. Disposition fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	21.2.7
21.2.8. Conditions plus strictes que la loi régissant les modifications du capital	21.2.8
<b>Contrats importants</b>	<b>22</b>
<b>Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	<b>23</b>
<b>Documents accessibles au public</b>	<b>24</b>
<b>Informations sur les participations</b>	<b>7.2, 20.8 et note 5.2.33 comptes consolidés et 3 comptes annuels</b>



# LISTE DES ANNEXES

<b>1. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b> . . . . .	154	<b>5. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS</b> . . . . .	177
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		<b>6. DÉLÉGATIONS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL</b> . . . . .	178
2. Limitations apportées aux pouvoirs de la Direction Générale de Havas		<b>7. LISTE DES MANDATS DES MANDATAIRES SOCIAUX</b> . . .	179
3. Principes et règles de détermination des rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux			
4. Participation des actionnaires aux Assemblées Générales			
5. Organisation du contrôle interne au sein du Groupe Havas			
<b>2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b> . . . . .	164		
<b>3. PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS</b> . . . . .	165		
<b>4. TEXTE DES RÉOLUTIONS PRÉSENTÉES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION</b> . . . . .	170		

# 1. Rapport du Président du Conseil d'Administration

Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la composition du Conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Havas, et sur les limitations apportées par le Conseil aux pouvoirs du Directeur Général, en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Ce rapport a été élaboré avec l'appui de la Direction Financière, de la Direction de l'Audit Interne et la Direction Juridique de Havas SA.

Pour l'élaboration du présent rapport prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce, la société Havas se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF, dans sa version du 16 juin 2013.

Ce Code peut être consulté sur le site [www.medef.fr](http://www.medef.fr) du MEDEF.

En outre, la société Havas se réfère au rapport du groupe de travail de l'AMF présidé par Monsieur O. Poupart-Lafarge.

Les informations mentionnées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce relatives à la structure du capital de la Société et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique figurent dans le document de référence aux numéros indiqués dans le tableau de passage établi à la page 146 sous le libellé "Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat".

Conformément à l'article L. 225-37 alinéa 10 du Code de commerce, le présent rapport du Président a été approuvé par le Conseil d'Administration qui s'est tenu le 20 mars 2014.

## 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 2013, le Conseil d'Administration de Havas se compose de 11 membres, dont le mandat est d'une durée de trois ans renouvelable.

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

Le Conseil d'Administration considère que Madame Delphine Arnault, Monsieur Yves Cannac et Monsieur Patrick Soulard répondent aux critères d'indépendance définis par le Code de bonne gouvernance publié en décembre 2008.

Depuis le 12 juillet 2005 et jusqu'au 30 août 2013, les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général étaient dissociées et exercées par deux personnes différentes ; ce choix étant apparu comme le plus pertinent au regard de la structure du Groupe. La Présidence non exécutive du Conseil d'Administration était assurée par Monsieur Vincent Bolloré (nommé Administrateur le 9 juin 2005 et Président du Conseil d'Administration le 12 juillet 2005) et la Direction Générale par Monsieur David Jones (nommé Directeur Général le 8 mars 2011 et nommé Administrateur le 21 mars 2013). Les fonctions de Président et d'Administrateur de Monsieur Vincent Bolloré ont pris fin le 30 août 2013 ainsi que les fonctions de Directeur Général de Monsieur David Jones. Les fonctions d'Administrateur de Monsieur David Jones ont pris fin le 31 décembre 2013.

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.

Les fonctions de Directeur Général Délégué ont été assurées par Monsieur Hervé Philippe du 11 mai 2010 au 31 décembre 2013 et par Monsieur Yannick Bolloré du 31 août 2012 au 30 août 2013. Monsieur Hervé Philippe est, par ailleurs, représentant permanent de Financière de Longchamp, Administrateur.

### Principaux changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration en 2013

Le Conseil d'Administration du 21 mars 2013 a coopté Monsieur David Jones en qualité d'Administrateur en remplacement de Monsieur Pierre Godé, démissionnaire au 31 décembre 2012.

Le mandat de Monsieur Antoine Veil a pris fin le 12 avril 2013, date de son décès.

L'Assemblée Générale Mixte du 5 juin 2013 a :

- nommé Administrateur pour une durée de trois ans soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015, Madame Delphine Arnault ;
- renouvelé 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 2015 les mandats de Messieurs Yannick Bolloré, Alfonso Rodés Vilà, Pierre Lescure et Patrick Soulard.

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

Les mandats de Monsieur Vincent Bolloré de Président du Conseil d'Administration et d'Administrateur ont pris fin le 30 août 2013.

Le mandat de Directeur Général de Monsieur David Jones a pris fin le 30 août 2013.

Le mandat de Directeur Général Délégué de Monsieur Hervé Philippe a pris fin le 31 décembre 2013.

Le mandat d'Administrateur de Monsieur David Jones a pris fin le 31 décembre 2013.

Nom	Départ	Nomination	Renouvellement	Commentaires
M. Vincent Bolloré	Président du Conseil d'Administration et Administrateur 30/08/2013			Néant
M. Yannick Bolloré	Directeur Général Délégué 30/08/2013	Président-Directeur Général 30/08/2013	Administrateur 05/06/2013	Néant
M. David Jones	Directeur Général 30/08/2013 Administrateur 31/12/2013	Administrateur 21/03/2013		Néant
M. Hervé Philippe	Directeur Général Délégué 31/12/2013			Néant
M. Pierre Lescure			Administrateur 05/06/2013	Néant
M. Alfonso Rodés Vilà			Administrateur 05/06/2013	Néant
M. Patrick Soulard			Administrateur 05/06/2013	Administrateur indépendant
M. Antoine Veil	Administrateur 12/04/2013			Néant
Mme Delphine Arnault		Administrateur 05/06/2013		Administrateur indépendant

Depuis le 29 janvier 2014, la société Financière de Sainte-Marine, représentée par Monsieur Gilles Alix, a été cooptée en qualité d'Administrateur, en remplacement de Monsieur Vincent Bolloré par le Conseil d'Administration du 29 janvier 2014 sous réserve de la ratification par la prochaine Assemblée Générale.

## 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 et Madame Delphine Arnault le 5 juin 2013.

Le Conseil d'Administration continuera de proposer, progressivement, aux prochaines Assemblées Générales des actionnaires de la société Havas la nomination de femmes en qualité d'Administrateurs.

Dans cet esprit, le Conseil d'Administration proposera de nommer Madame Christine Ockrent en qualité d'Administrateur à la prochaine Assemblée Générale.

## Indépendance des Administrateurs

Le Conseil d'Administration compte, au 31 décembre 2013, trois Administrateurs indépendants, Madame Delphine Arnault nommée en 2013 ainsi que Messieurs Yves Cannac et Patrick Soulard. 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."

Dans cet esprit, l'Assemblée Générale des actionnaires de la société Havas, qui s'est tenue en 2013, a nommé, sur proposition du Conseil d'Administration, Madame Delphine Arnault en qualité d'Administrateur répondant aux critères d'indépendance posés par le Code de gouvernement d'entreprises des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF. Dans cette même perspective,

le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 20 mars 2014, a décidé de proposer à l'Assemblée Générale annuelle la nomination de deux nouveaux Administrateurs répondant aux critères d'indépendance posés par le Code de gouvernement d'entreprises des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF. Si ces résolutions sont adoptées par les actionnaires, le Conseil comptera, alors, cinq membres indépendants.

Le Conseil du 20 mars 2014 a également apprécié et revu la situation de chaque Administrateur notamment au regard des critères d'indépendance énoncés par le Code AFEP/MEDEF, soit :

- ne pas être salarié ou 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.

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.

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 (conférer 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			
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						

## 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 deux reprises en 2013, avec un taux de participation moyen de 100 %. Les délais de convocation sont en moyenne de huit jours, sauf convocation urgente pour réunion exceptionnelle.

## Principaux sujets traités

Au cours des deux séances qui se sont tenues pendant l'exercice 2013, le Conseil a, notamment, traité les principaux sujets suivants :

- examen et arrêté des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2012 ;
- convocation et préparation de l'Assemblée Générale ;
- démission de Monsieur Pierre Godé de son mandat d'Administrateur et cooptation de Monsieur David Jones en remplacement ;
- nomination de Monsieur Patrick Soulard en qualité de Président du Comité des Rémunérations et nomination de Monsieur Yves Cannac en qualité de membre du Comité d'Audit ;
- répartition de l'enveloppe des jetons de présence 2012 et 2013 ;
- autorisation de conclure une convention de prestations de services avec la société Bleu dont Jacques Séguéla est actionnaire ;
- autorisation d'émettre des cautions et garanties ;
- autorisation d'émettre un emprunt obligataire ;

- 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 des Directeurs Généraux Délégués et du Président-Directeur Général ;
- arrêté des comptes semestriels au 30 juin 2013 ;
- comptes prévisionnels ;
- nomination de Monsieur Yannick Bolloré en qualité de Président et Directeur Général ;
- fin du mandat de Président du Conseil d'Administration et d'Administrateur de Monsieur Vincent Bolloré et fin du mandat de Directeur Général de Monsieur David Jones ;
- extension du champ de compétences du Comité des Rémunérations aux missions de sélection et de nominations des Administrateurs et dirigeants mandataires sociaux ;
- nomination de Madame Delphine Arnault en qualité de membre du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations ;
- 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

Le Conseil d'Administration du 21 mars 2013 a nommé en qualité de membre du Comité d'Audit Monsieur Yves Cannac. Jusqu'au 12 avril 2013, le Comité d'Audit était composé de Monsieur Patrick Soulard, Président, de Monsieur Antoine Veil <sup>(1)</sup> et de Monsieur Yves Cannac.

Depuis le 12 avril 2013, Le Comité d'Audit est composé de Monsieur Patrick Soulard, Président et de Monsieur Yves Cannac.

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

Messieurs Patrick Soulard et Yves Cannac étant qualifiés d'Administrateurs indépendants par le Conseil d'Administration du 20 mars 2014, le Groupe Havas satisfait à la recommandation AFEP/MEDEF de deux tiers d'Administrateurs indépendants au sein de ce Comité.

Les deux membres du Comité présentent des compétences particulières en matières financière et comptable tant par leur formation que par leur carrière professionnelle.

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, 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.

## Rôle du Comité d'Audit

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

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

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

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

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

## Travaux du Comité d'Audit

Le Comité s'est réuni deux fois en 2013 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 2012 après s'être entretenu avec les Commissaires aux Comptes hors de la présence du Directeur Général, des Directeurs Généraux Délégués 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 2013.

- 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, des Directeurs Généraux Délégués 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.

Jusqu'au 30 août 2013, le Comité était composé de Monsieur Patrick Soulard, nommé Président par le Conseil d'Administration du 21 mars 2013 en remplacement de Monsieur Pierre Godé démissionnaire au 31 décembre 2012, et de Monsieur Yves Cannac.

Depuis le 30 août 2013, le Comité est composé de Monsieur Patrick Soulard, de Monsieur Yves Cannac et de Madame Delphine Arnault, nommée membre de ce Comité par le Conseil d'Administration du 30 août 2013.

Madame Delphine Arnault et Messieurs Yves Cannac et Patrick Soulard ayant été qualifiés d'Administrateurs indépendants par le Conseil d'Administration du 20 mars 2014, 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

Jusqu'au 30 août 2013, le Comité avait pour principales attributions de faire des recommandations, propositions, conclusions et commentaires au Conseil d'Administration, et de l'assister dans les domaines suivants :

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

Le Conseil d'Administration du 30 août 2013 a décidé, dans le cadre de la mise en place des règles de gouvernance d'entreprise et conformément à l'article 17 du Code AFEP/MEDEF, d'étendre le champ de compétences du Comité des Rémunérations 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".

Depuis cette date, le Comité a, également, pour attribution de faire des recommandations, propositions, conclusions et commentaires au Conseil d'Administration, et de l'assister dans les domaines suivants :

- 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 2013, le Comité s'est réuni deux fois en présence de tous ses membres.

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

Lors de sa deuxième réunion, le Comité a abordé l'application de la procédure du "say on pay" en 2014 en évoquant notamment la situation des sommes versées à Monsieur David Jones au titre de son contrat de travail de droit américain.

### 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 2013 et a procédé aux observations suivantes :

#### Fonctionnement du Conseil au cours de l'exercice 2013

Au cours de l'exercice 2013, le Conseil d'Administration de notre Société était composé de douze à treize membres selon les périodes dont trois Administrateurs indépendants et deux femmes Administrateurs.

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 2013, le Conseil s'est réuni deux 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 100 % pour l'exercice 2013, 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 est très bonne.

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'arrêt 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 de la moitié des membres du Conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle.	Jusqu'au 31 décembre 2013, le Conseil d'Administration de Havas comptait 3 Administrateurs indépendants sur 12 membres dont un nouvel Administrateur indépendant nommé en 2013 (Madame Delphine Arnault) soit une proportion du quart. Le Conseil envisage de proposer à l'Assemblée Générale de nommer deux nouveaux Administrateurs indépendants ce qui portera leur nombre à 5 soit une proportion d'Administrateurs indépendants de 35,71 %. Cette proportion tient compte de la représentation au Conseil d'une part de l'actionnaire de référence et d'autre part d'un actionnaire significatif. Elle tient compte, également, de la présence d'Administrateurs exerçant des fonctions dirigeantes dans différents métiers du Groupe. Leur présence permet au Conseil de bénéficier d'une information nécessaire sur les activités et le développement du Groupe tenant compte de la diversité de ses métiers et de sa dimension internationale. Le Conseil continuera de proposer à l'Assemblée Générale la nomination d'Administrateurs indépendants.
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.
Cessation du contrat de travail en cas de mandat social	Le Conseil d'Administration a estimé que Monsieur David Jones n'avait pas à renoncer au bénéfice du contrat de travail le liant à la filiale américaine du groupe "Havas Worldwide LLC" compte tenu du fait qu'il s'agit d'un contrat de travail de droit américain et de fonctions techniques exercées à ce titre ainsi que du fait de son ancienneté en tant que salarié du Groupe (13 ans au moment de sa nomination en qualité de Directeur Général) et de sa situation personnelle.

## 2. LIMITATIONS APPORTÉES AUX POUVOIRS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DE HAVAS

Il revient à la Direction Générale de consulter préalablement le Conseil d'Administration sur les décisions de Havas suivantes :

- achat, vente ou apport d'immeubles, fonds de commerce ou titres de participation ;
- conclusion ou cession d'un crédit-bail immobilier ;
- création de filiale ;
- emprunts autres que les découverts et crédits mobilisables à court terme ;
- prêts ;
- de manière plus générale, toutes opérations emportant acquisition ou transfert de propriété d'éléments d'actifs, lorsque la valeur des actifs concernés par l'une quelconque des opérations définies ci-avant est supérieure à 23 millions d'euros.

Les investissements, dont le montant ne suppose pas cette autorisation préalable font l'objet d'un accord du Comité de Direction et font l'objet de comptes rendus réguliers au Conseil d'Administration.

## 3. PRINCIPES ET RÈGLES DE DÉTERMINATION DES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES ACCORDÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX

### Structure des rémunérations court terme

La rémunération des dirigeants comprend une rémunération fixe et un bonus annuel.

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

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

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

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

La rémunération variable ne peut en aucun cas dépasser 100 % de la rémunération fixe.

La partie variable est, en outre, soumise à des conditions de performance basées sur la progression annuelle de la croissance organique du revenu, le résultat opérationnel consolidé et le résultat net part du Groupe.

### 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.

(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.

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

Aucune option n'a été attribuée en vertu de cette délégation venue à échéance le 10 juillet 2013.

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

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

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

Les informations chiffrées relatives à la rémunération des dirigeants de la Société figurent à la section 15 " Rémunération et avantages des mandataires sociaux " du document de référence.

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 portant sur 2 500 000 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.

Aucune action de performance n'a été attribuée au dirigeant mandataire social de la Société Havas.

## 4. PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les éléments d'information concernant les modalités de participation des actionnaires aux Assemblées Générales sont précisés dans les articles 22 à 29 du titre V des statuts de la société Havas.

## 5. ORGANISATION DU CONTRÔLE INTERNE AU SEIN DU GROUPE HAVAS

Depuis le 10 octobre 2006, date de la suspension de l'enregistrement de la Société Havas auprès de la *Security and Exchange Commission*, le Groupe a, en concertation avec ses Commissaires aux Comptes, fait évoluer ses objectifs en matière de contrôle interne pour tenir compte des obligations issues de la Loi de Sécurité Financière de 2003 et des recommandations préconisées par l'AMF. Le cadre de référence AMF établi en janvier 2007 et revu en juillet 2010 est maintenant la référence unique du Groupe.

Les politiques et principes de gestion du Groupe sont regroupés dans un manuel disponible sur un Intranet accessible à l'ensemble des salariés du

Groupe. Ce manuel comprend le corps des règles applicables en matière d'organisation, de délégation de pouvoirs et de procédures en vigueur pour Havas SA et ses filiales. Certaines procédures ont été revues et complétées dans le courant de l'année 2013 afin de renforcer les contrôles préventifs, en particulier en matière d'investissements corporels, incorporels et financiers.

Le présent rapport a été établi en s'appuyant sur les recommandations de l'AMF les plus récentes.

### 5.1. Définition et objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel de l'entreprise, destiné à fournir une assurance raisonnable, quant à la réalisation des objectifs suivants :

- conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ;
- réalisation et optimisation des opérations dans le but d'atteindre les objectifs fixés par les organes de Direction du Groupe ;
- bon fonctionnement des processus internes afin d'assurer la maîtrise des opérations et la sauvegarde des actifs ;
- fiabilité des informations comptables, financières et des informations de gestion internes et externes, utilisées et diffusées par la Société, afin qu'elles reflètent avec sincérité l'activité et la situation de la Société.

### 5.2. Périmètre du contrôle interne

Les éléments décrits dans ce rapport sont applicables à l'ensemble des sociétés dont le Groupe consolide les comptes selon la méthode de l'intégration globale : la société Havas SA et ses filiales ; en sont donc exclues les sociétés mises en équivalence et les entités, franchisées ou affiliées, principalement en Europe centrale, Asie et Amérique latine, dans lesquelles le Groupe ne détient ni participation ni pouvoir de gestion direct.

Les filiales ont 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** sans délai la Direction Financière du Groupe. Elles doivent, par ailleurs, lancer immédiatement les investigations nécessaires afin d'en déterminer rapidement l'amplitude financière et les causes afin de prendre les mesures qui s'imposent et modifier le cas échéant les procédures défaillantes.

## 5.3. Les composantes du contrôle interne

### 5.3.1. L'organisation

#### 5.3.1.1. Code d'Éthique

En 2010, le Groupe a mis à jour son Code d'Éthique pour mieux répondre aux nouvelles attentes de ses parties prenantes et permettre à ses principes éthiques de servir pleinement sa politique de responsabilité sociétale. Les valeurs et principes inscrits dans ce Code doivent guider l'ensemble des collaborateurs quels que soient leur métier, leur niveau de responsabilité et leur région d'implantation, dans leurs pratiques professionnelles quotidiennes. Il détaille les principes du Groupe et ses responsabilités à l'égard de ses parties prenantes : salariés, clients fournisseurs, concurrents, actionnaires et marchés financiers, société et environnement.

#### 5.3.1.2. Engagement des responsables opérationnels et financiers

Afin de s'assurer de la qualité des états financiers qui lui sont transmis à chaque clôture, le Groupe Havas, comme les années précédentes, a mis en place une procédure de certification formelle suivie par les responsables opérationnels et financiers à chaque niveau de la hiérarchie : agence, pays ou région et divisions. Ils attestent au Président-Directeur Général et au Directeur Financier du Groupe Havas le résultat et la situation nette de l'entité dont ils ont la responsabilité mais aussi le caractère exhaustif et sincère des informations financières transmises par leur Société au service consolidation, et leur certifient avoir signalé toute défaillance significative de contrôle interne dont ils ont eu connaissance.

#### 5.3.1.3. Responsabilités et pouvoirs

Le manuel des politiques et principes de gestion du Groupe fixe notamment les règles et limites des délégations de pouvoirs consenties aux dirigeants des divisions et des filiales, et précise les opérations qui demeurent sous le contrôle et l'autorité exclusifs de Havas : acquisitions et cessions de sociétés, investissements significatifs, signatures d'engagements immobiliers, financements.

Des matrices formalisées de délégation de pouvoirs et de séparation des tâches ont été mises en place dans les agences du Groupe, en particulier en matière d'émission des moyens de paiement et d'engagements financiers.

#### 5.3.1.4. Procédures et modes opératoires

Les guides de procédures rappellent les principes de contrôle interne du Groupe, ils détaillent les modes opératoires et les contrôles à effectuer pour s'assurer, de l'efficacité des opérations, de la fiabilité des informations comptables et financières transmises, 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.

#### 5.3.1.5. Gestion des ressources humaines

Les recrutements des dirigeants d'entités opérationnelles font l'objet d'une autorisation de la hiérarchie, au niveau des responsables régionaux, ou des responsables de division ou de la direction de Havas selon les niveaux hiérarchiques. Cette procédure d'autorisation a pour objet de s'assurer que l'expérience de ces dirigeants est conforme aux compétences nécessaires à la réalisation des objectifs fixés par le Groupe. Les systèmes de rémunération mis en place visent à intéresser les principaux dirigeants à la réalisation de ces objectifs.

Les procédures de recrutement des collaborateurs sont formalisées par chacune des entités pour tenir compte des principes généraux définis par le Groupe. Les recrutements font l'objet d'approbation formelle en fonction des niveaux hiérarchiques concernés, respectant les délégations de pouvoirs en place.

Une procédure d'évaluation annuelle individuelle des employés, sous la responsabilité de leur hiérarchie, est centralisée au niveau de la Direction des Ressources Humaines du Groupe.

### 5.3.2. Diffusion d'informations pertinentes

#### 5.3.2.1. Les systèmes d'information

Toutes les sociétés du Groupe ont accès à un système d'informations, piloté centralement par Havas SA, qui est le vecteur de transport et de contrôle unifié de la plupart des informations financières et opérationnelles : budgets, reportings mensuels, consolidations trimestrielles, semestrielles ou annuelle.

Outre les informations financières, le Groupe a mis en place des bases d'informations opérationnelles relatives au marché, à la concurrence et aux clients, existants et potentiels.

L'objectif de ces bases de données, accessibles selon les rôles, besoins et niveaux hiérarchiques, est de donner aux responsables du Groupe, les moyens d'assurer l'exercice de leurs fonctions dans les meilleures conditions possibles.

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, éthique & gouvernance, économie & achats, et communication responsable. Certains indicateurs environnementaux sont déployés spécifiquement pour le calcul du bilan carbone du Groupe.

L'ensemble des indicateurs se réfèrent pour partie à la loi NRE (loi sur les nouvelles régulations économiques) et aux lignes directrices de la GRI (*Global Reporting Initiative* GRI v3) mais aussi à des indicateurs spécifiques liés aux métiers, aux enjeux et au suivi des engagements pris par le Groupe détaillés au chapitre 8.

#### 5.3.2.2. Normes comptables

Le processus d'élaboration de l'information comptable, financière et de gestion repose sur la diffusion au sein du Groupe des instructions de consolidation, du manuel des politiques Groupe et sur l'unicité du plan des comptes du Groupe, tant pour les cycles de budget que de reporting ou de consolidation.

### 5.3.3. Système d'identification, d'analyse et de traitement des risques

#### 5.3.3.1. Identification des risques

En l'absence de processus formalisé centralisé d'identification et de gestion des risques, il appartient à chaque responsable d'agence d'être particulièrement vigilant à l'identification des zones de risques, et en particulier celles liées aux spécificités des métiers exercés, aux pratiques en usage localement et à l'environnement économique.

Les risques opérationnels sont suivis directement par les responsables d'agence qui ont, en conformité avec la politique du Groupe, l'obligation de les signaler à leur hiérarchie.

Les risques et litiges significatifs font l'objet d'un reporting régulier au Secrétaire Général du Groupe. Une procédure spécifique détaillant les rôles et responsabilités de chacun est incluse dans le manuel des principes du Groupe.

#### 5.3.3.2. Analyse des risques

Une fois identifiés, les risques sont analysés en détail, et les conséquences potentielles examinées et mesurées afin d'avoir une vision complète de leurs effets.

Les risques de fraude, toujours présents en particulier en période de difficultés économiques, font l'objet d'une attention toute particulière dans un but de prévention mais aussi de détection la plus rapide possible et de traitement efficace. Lorsqu'une fraude est détectée, les mesures nécessaires sont prises immédiatement pour en limiter les conséquences, et son analyse effectuée, en général avec l'aide de consultants externes. Le Comité d'Audit est informé en détail et tenu au courant des évolutions : causes, mesure des conséquences et traitement, et reste particulièrement vigilant aux sanctions appliquées.

Un questionnaire formalisé est rempli par chacune des entités afin que soient centralisées toutes les informations sur les litiges et risques identifiés.

### 5.3.3.3. Traitement des risques

Une fois informée, la Direction Générale, et en particulier le Secrétariat général, s'assure que la hiérarchie, après analyse, traite le risque et met en place les mesures destinées à en assurer la prévention ou la couverture.

Cette décentralisation de la gestion des risques optimise la réactivité et l'efficacité nécessaires à leur maîtrise et traitement.

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

De par son activité, le Groupe doit faire face à des risques spécifiques directement liés à la nature de ses opérations détaillés au paragraphe "Facteurs de risques" du document de référence. Certains de ces risques font l'objet de procédures particulières destinées à les couvrir de la façon la plus efficace possible, en particulier ceux se rapportant à la contrefaçon et au respect des droits des personnes (image et propriété intellectuelle) et réglementations spécifiques à chacun des pays dans lesquels le Groupe est présent. Ces risques sont couverts par des procédures de contrôle systématique du matériel publicitaire produit ainsi que de son utilisation. Les services juridiques du Groupe et des filiales ont pour tâche d'assister les équipes opérationnelles afin d'éviter les situations pouvant présenter des risques de cette nature, en particulier dans le cas de clients internationaux.

D'autres sont plus difficiles à prévenir car tenant aux règles et usages propres au marché de la communication : en particulier ceux relatifs à l'instabilité des marchés et à la forte concurrence. Ce dernier risque a été particulièrement suivi en 2012 pour limiter les effets négatifs que la crise économique pouvait avoir sur le niveau d'activité de certains des marchés sur lesquels le Groupe est présent.

## 5.3.4. Activités de contrôle

Le contrôle interne est la responsabilité de tous. Sa mise en place et la vérification de son efficacité incombe en premier lieu aux directions opérationnelles et financières qui doivent s'assurer à chaque niveau qu'il est régulièrement mis à jour et adapté aux objectifs principaux du Groupe couvrant un domaine plus vaste que la seule fiabilité des informations chiffrées, comptables et financières, utilisées et diffusées par le Groupe.

L'Audit interne, dans le cadre d'un plan d'audit annuel, a pour rôle de s'assurer que les contrôles sont bien en place, adaptés aux risques à couvrir et que leur efficacité est régulièrement vérifiée.

### 5.3.4.1. Comité d'Audit

Les informations relatives au Comité d'Audit sont insérées dans la partie I du présent rapport.

### 5.3.4.2. Les Comités financiers et les fonctions centrales

Depuis 2011, un Comité de Direction examine de façon mensuelle 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.

### 5.3.4.3. La Direction des entités

Les opérations du Groupe dans les différentes régions sont, à tous les niveaux, structurées de façon comparable : un Directeur Général et un Directeur Financier directement responsable de son entité devant sa hiérarchie.

Au sein de chaque entité, le Directeur Général et le Directeur Financier appliquent les orientations décidées par la hiérarchie, en phase avec le Conseil d'Administration, et organisent le contrôle des opérations par la mise en œuvre de procédures conformes aux politiques et principes de gestion du Groupe, dont ils ont la responsabilité de s'assurer de la bonne application.

Il appartient à chaque Directeur Financier de s'assurer du bon fonctionnement et de la mise à jour du contrôle interne de l'entité dont il a la responsabilité. Il appartient à sa hiérarchie directe de s'en assurer.

Il est précisé, concernant Havas Media, qu'une nouvelle organisation a été mise en place début 2013 au niveau global. Sous le management du CEO de la division, cette nouvelle organisation regroupe les activités en trois pôles : "front office", "middle office" et "back office".

### 5.3.4.4. L'Audit interne du Groupe

En 2013, 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 qui a la responsabilité de s'assurer de sa mise en place effective.

Les agences auditées ont été sélectionnées à partir d'une liste de thèmes majeurs qui reflètent les risques principaux identifiés par l'Audit interne ou la Direction des divisions, à partir d'analyses chiffrées des évolutions historiques et/ou de situations financières particulières.

Le plan d'audit 2013 a été proposé, discuté puis validé par la Direction Financière en relation avec les Directions opérationnelles des divisions, avant d'être présenté au Comité d'Audit. Il a été adapté en cours d'année pour tenir compte des requêtes nouvelles et d'impératifs opérationnels perturbant le planning initial. Le Comité d'Audit a été informé des modifications. Tous les rapports des missions effectuées en 2013 ont été émis. Ils ont été transmis aux responsables opérationnels et financiers des agences, à leur hiérarchie ainsi qu'à la Direction Financière et au Secrétariat Général du Groupe. Un point d'avancement du plan d'audit ainsi qu'une synthèse des points significatifs sont régulièrement présentés par la Direction de l'Audit interne lors des réunions du Comité d'Audit.

## 5.3.5. Surveillance du dispositif

La surveillance permanente du dispositif de contrôle interne est assurée à tous niveaux. Chaque Directeur Financier, en accord avec son Directeur Général, a la responsabilité première du bon fonctionnement et de la mise à jour du contrôle interne de l'entité dont il a la responsabilité. Au niveau supérieur (pays ou région), le responsable financier s'assure des performances et de la fiabilité des opérations qui sont revues régulièrement par la Direction Financière de chacun des réseaux. Ce maillage financier est de nature à assurer une vigilance permanente propre à déceler et traiter rapidement les anomalies éventuelles, aussi bien en matière de contrôle budgétaire qu'en cas de faiblesse voire de défaillance de contrôle interne.

En 2013, 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. 50 % des missions effectuées étaient des premiers audits concernant des entités acquises ou créées récemment.

## 5.4. Processus clés pour l'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière

### 5.4.1. Consolidation

Le service consolidation de Havas SA organise et gère centralement le processus de consolidation des états financiers de toutes les sociétés du Groupe. Ce processus centralisé ainsi que les procédures et le glossaire mis en place assurent l'harmonisation et la cohérence des documents intégrés dans les états financiers du Groupe. Chacune des liasses est consolidée directement, après avoir été revue ou audité par les auditeurs externes.

Au terme de la politique suivie par Havas en la matière, les sociétés représentant au total environ 90 % du revenu du Groupe font l'objet d'un audit complet ou d'un examen limité au 31 décembre.

Les données issues de la consolidation comptable font l'objet d'un rapprochement systématique avec les mêmes données issues du processus de reporting de gestion. Ce rapprochement est structurellement facilité par l'unification de l'outil informatique.

Il est rappelé que le Groupe Havas établit depuis 2005 des comptes consolidés selon le référentiel comptable international IFRS.

### 5.4.2. Budget et reporting

Havas organise les processus budgétaires et de reporting 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.

### 5.4.3. Centres de services partagés administratifs

Dans plusieurs pays où son implantation est importante, le Groupe a lancé des initiatives d'implantation de centres de services partagés, pour assurer principalement les fonctions comptables et de paie des sociétés du pays. Cette évolution, outre des réductions de coûts et une amélioration de la flexibilité des activités, assure 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.

### 5.4.4. Trésorerie, financements, liquidité

La Direction Financement et Trésorerie du Groupe pilote un processus de reporting et d'analyse des positions de trésorerie du Groupe et de la dette nette qui inclut notamment (i) un suivi quotidien de la position de trésorerie et de la dette nette du Groupe mesurée à partir des positions de trésorerie des filiales dans les pays rattachés au cash pool centralisé (France, États-Unis, Canada, Royaume-Uni, Espagne, Allemagne, Belgique, Portugal et Pays-Bas et Italie) et mensuel dans les autres pays, (ii) un suivi hebdomadaire diffusé à la Direction Générale et commenté lors des Comités de Direction bimensuels de l'évolution de la dette nette du Groupe et de ses principales filiales, des placements de Havas ainsi que le niveau d'utilisation des lignes de crédit dans les principaux pays, (iii) un suivi mensuel des positions de la trésorerie nette moyenne du Groupe et des principales filiales. En 2012, la Direction Financement et Trésorerie du Groupe a mis en place un processus mensuel complémentaire d'établissement de deux tableaux d'analyse de la variation de la dette nette financière du Groupe selon la méthode indirecte à partir du résultat opérationnel consolidé du Groupe et selon la méthode directe des flux d'encaissements et de décaissements de trésorerie de l'ensemble des filiales du Groupe. Ce dispositif de contrôle est complété par un suivi trimestriel des balances âgées des principaux clients et filiales du Groupe, ainsi qu'un suivi mensuel du besoin en fond de roulement du Groupe.

Par ailleurs, un dispositif annuel de prévision des flux mensuels de trésorerie, généralisé à l'ensemble des filiales du Groupe, a été mis en place pour le budget initial 2013. Lors du budget initial 2014, ce dispositif a été enrichi d'une prévision mensualisée du besoin en fond de roulement généralisée à l'ensemble des filiales du Groupe.

Par ailleurs, la Direction Financement et Trésorerie du Groupe centralise l'ensemble des demandes de financement des filiales du Groupe, assure un suivi régulier de l'utilisation de ces lignes de financements et assiste la Direction Financière et Générale dans la gestion de l'endettement moyen et long terme et des risques financiers du Groupe.

Dans le cadre du processus d'arrêté des comptes consolidés de Havas, la Direction Financement et Trésorerie revoit et valide l'ensemble des notes aux comptes consolidés relatives à la trésorerie, l'endettement et les risques financiers.

### 5.4.5. Suivi des engagements hors bilan

Havas centralise les cautions et garanties consenties et pilote un processus de reporting spécifique qui permet d'actualiser et de suivre les engagements en matière d'"earn-out" et de "buy-out" en liaison avec les directeurs financiers des régions et du siège qui contrôlent les entités concernées.

Les autres engagements donnés et reçus sont reportés dans les liasses de consolidation, et suivis centralement par HAVAS.

### 5.4.6. Litiges et contentieux

Les contentieux font l'objet d'une information régulière des directions juridiques des filiales auprès du Secrétaire Général du Groupe. Outre ce reporting régulier, lors de l'établissement de son rapport annuel, Havas reçoit un récapitulatif des litiges connus, en cours ou potentiels du Groupe. La Direction Générale est tenue informée de l'état des principaux litiges.

## 2. Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président 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 2013

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 2013.

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 11 avril 2014

Les Commissaires aux Comptes

Constantin Associés  
Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Thierry Queron

AEG Finances  
Membre français de  
Grant Thornton International

Jean-François Baloteaud

### 3. Présentation des résolutions

Présentation de l'exposé des motifs des résolutions arrêtées par le Conseil d'Administration et soumises au vote des actionnaires :

#### APPROBATION DES COMPTES, AFFECTATION DU RÉSULTAT ET DIVIDENDE

##### (résolutions 1, 2 et 3)

Les **première et deuxième résolutions** ont pour objet l'approbation des comptes annuels et des comptes consolidés de l'exercice 2013 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 66 545 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 2013 font ressortir un bénéfice de 60 940 136,78 euros.

Compte tenu du report à nouveau bénéficiaire d'un montant de 66 533 255,51 euros, le bénéfice distribuable s'élève à 127 473 392,29 euros.

Il est précisé qu'il n'y a pas lieu de doter la réserve légale qui atteint déjà le dixième du capital social.

Il est proposé de verser à titre de dividende un montant de 0,11 euro par action, soit la somme globale de 45 950 621,20 euros, sur la base (i) d'un nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2013 de 408 847 473 et (ii) d'un nombre maximum évalué à 8 885 447 actions à provenir de l'éventuelle levée d'options de souscription d'actions en circulation et d'exercice de BSAAR 2008 entre le 1<sup>er</sup> janvier 2014 et la date de la présente Assemblée.

Au cas où le nombre d'actions effectivement émises à la suite de levées d'options et d'exercice de BSAAR serait inférieur au nombre maximum pris en compte pour fixer le montant global du dividende, la somme correspondant au montant des dividendes non versés sera affectée au compte "Report à nouveau".

Le solde du bénéfice distribuable sera affecté au poste "Report à nouveau".

Ce dividende sera mis en paiement le 13 juin 2014.

Conformément à l'article 158-3.2° du Code Général des Impôts (CGI), la totalité des dividendes mis en paiement, soit un montant de 45 950 621,20 euros, sera éligible à la réfaction de 40 % pour le calcul de l'impôt sur le revenu pour les actionnaires personnes physiques.

Exercice	Nombre d'actions rémunérées	Dividende distribué (en euro par action)
2010	431 077 736	0,10
2011	433 121 876	0,11
2012	392 231 849	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 2014.

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 de l'article L. 225-38 du Code de commerce conclues au cours de l'exercice 2013.

Cette résolution porte sur l'approbation de la convention de prestations de services conclue entre la Société Havas et la société Bleu dont Monsieur Jacques Séguéla est actionnaire.

La société Havas a souhaité confier à la société Bleu dont Monsieur Jacques Séguéla est actionnaire une mission de consulting pour une durée de 3 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 3 mois. Dans le cadre de cette convention, la société Bleu effectue des interventions en matière de stratégie (sous l'angle commercial et créatif) et de développement, de prospection de nouveaux clients et de talents.

En contrepartie de ses missions, la société Bleu a perçu une rémunération forfaitaire de 599 000 euros HT au titre de l'année 2013 et percevra une rémunération forfaitaire de 700 000 euros HT au titre de l'année 2014.

#### MANDATS DES ADMINISTRATEURS

##### (résolutions 6 à 15)

La **sixième résolution** a pour objet la ratification de la cooptation de la société Financière de Sainte-Marine en qualité d'Administrateur en remplacement de Monsieur Vincent Bolloré.

Les **septième et huitième résolutions** proposent la nomination en qualité d'Administrateur de Madame Christine Ockrent et de Monsieur Stéphane Israël pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Les **neuvième, dixième, onzième, douzième, treizième, quatorzième et quinzième résolutions** ont pour objet le renouvellement des mandats de Madame Mercedes Erra, Messieurs Jacques Séguéla et Yves Cannac ainsi que des sociétés Bolloré SA, Financière de Sainte Marine, Longchamp Participations et Financière de Longchamp pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Le Conseil d'Administration sera, ainsi, composé de quatorze membres.

Les informations relatives à la composition du Conseil et à ses membres figurent en section 14 du document de référence.

#### AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2013 AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ

##### (résolutions 16 à 19)

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 2013 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.

Les **seizième, dix-septième, dix-huitième et dix-neuvième résolutions** ont 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 2013 à chaque Dirigeant Mandataire Social de la Société, à savoir :

- Monsieur Vincent Bolloré, Président du Conseil d'Administration jusqu'au 30 août 2013 ;
- Monsieur Yannick Bolloré, Président-Directeur Général ;
- Monsieur David Jones, Directeur Général jusqu'au 30 août 2013 ;
- Monsieur Hervé Philippe, Directeur Général Délégué jusqu'au 31 décembre 2013.

En conséquence, il vous est proposé dans la **16<sup>e</sup> résolution** d'émettre un avis favorable sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à **Monsieur Vincent Bolloré**, Président du Conseil d'Administration jusqu'au 30 août 2013 :

Eléments de rémunération	Montants	Commentaires
<b>Au titre de son mandat social exécutif</b>		
Rémunération fixe	Néant	Monsieur Vincent Bolloré n'a bénéficié d'aucune rémunération fixe au titre de son mandat de Président du Conseil d'Administration
Rémunération variable	Néant	Monsieur Vincent Bolloré n'a bénéficié d'aucune rémunération variable au titre de son mandat de Président du Conseil d'Administration
Jetons de présence	8 000 euros	
Rémunération exceptionnelle	Néant	Monsieur Vincent Bolloré n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de son mandat de Président du Conseil d'Administration
Attribution d'options et/ou d'actions de performance	Néant	Monsieur Vincent 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 Vincent Bolloré n'a bénéficié d'aucune indemnité de prise ou de cessation de fonctions au titre de son mandat de Président du Conseil d'Administration
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Monsieur Vincent Bolloré n'a bénéficié d'aucun régime de retraite supplémentaire au titre de son mandat de Président du Conseil d'Administration
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	Néant	Monsieur Vincent Bolloré n'a bénéficié d'aucun régime collectif de prévoyance et de frais de santé au titre de son mandat de Président du Conseil d'Administration
Avantages de toute nature	Néant	Monsieur Vincent Bolloré n'a bénéficié d'aucun avantage au titre de son mandat de Président du Conseil d'Administration

En conséquence, il vous est proposé dans la **17<sup>e</sup> résolution** d'émettre un avis favorable sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à **Monsieur Yannick Bolloré**, Directeur Général Délégué jusqu'au 30 août 2013 et Président-Directeur Général depuis le 30 août 2013 :

Eléments de rémunération	Montants	Commentaires
<b>Au titre de son mandat social exécutif</b>		
Rémunération fixe	500 000 euros	Monsieur Yannick Bolloré a bénéficié d'une rémunération fixe de 500 000 euros au titre de son mandat social
Rémunération variable	370 000 euros	Monsieur Yannick Bolloré a bénéficié d'un bonus de 370 000 euros au titre de son mandat social, pour l'année 2013
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	Néant	Monsieur Yannick Bolloré n'a bénéficié d'aucun avantage au titre de son mandat social

En conséquence, il vous est proposé dans la **18<sup>e</sup> résolution** d'émettre un avis favorable sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à **Monsieur David Jones**, Directeur Général jusqu'au 30 août 2013 :

Eléments de rémunération	Montants	Commentaires
<b>Au titre de son mandat social exécutif</b>		
Rémunération fixe	Néant	Monsieur David Jones n'a bénéficié d'aucune rémunération fixe au titre de son mandat de Directeur Général
Rémunération variable	Néant	Monsieur David Jones n'a bénéficié d'aucune rémunération variable au titre de son mandat de Directeur Général
Jetons de présence	Néant	Monsieur David Jones n'a bénéficié d'aucun jeton de présence
Rémunération exceptionnelle	Néant	Monsieur David Jones n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de son mandat de Directeur Général
Attribution d'options et/ou d'actions de performance	Néant	Monsieur David Jones 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 David Jones n'a bénéficié d'aucune indemnité de prise ou de cessation de fonctions au titre de son mandat de Directeur Général
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Monsieur David Jones n'a bénéficié d'aucun régime de retraite supplémentaire au titre de son mandat de Directeur Général
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	Néant	Monsieur David Jones n'a bénéficié d'aucun régime collectif de prévoyance et de frais de santé au titre de son mandat de Directeur Général
Avantages de toute nature	Néant	Monsieur David Jones n'a bénéficié d'aucun avantage au titre de son mandat de Directeur Général
<b>Au titre de son contrat de travail de droit américain</b> conclu avec Havas Worldwide LLC, filiale US du Groupe		
Rémunération fixe 2013	880 974 euros	Monsieur David Jones a bénéficié d'une rémunération fixe de 880 974 euros au titre de son contrat de travail avec la société Havas Worldwide LLC
Rémunération variable (bonus 2013)	880 974 euros	Monsieur David Jones a bénéficié d'un bonus de 880 974 euros au titre de son contrat de travail avec la société Havas Worldwide LLC, pour l'année 2013
Rémunération variable (LTIP 2012 et 2013)	2 616 569 euros	Monsieur David Jones a bénéficié d'une rémunération variable de 2 616 569 euros au titre de son long term incentive plan (LTIP) pour les exercices 2012 et 2013
Rémunération exceptionnelle	Néant	Monsieur David Jones n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de son contrat de travail avec la société Havas Worldwide LLC
Attribution d'options et/ou d'actions de performance	Néant	Monsieur David Jones n'a bénéficié d'aucun droit à attribution d'options ou d'actions de performance
Indemnité de cessation de fonctions salariées	3 614 254 euros	Monsieur David Jones a bénéficié d'une indemnité de cessation de ses fonctions salariées au sein de la société Havas Worldwide LLC correspondant à deux années de rémunération (fixe et variable)
Indemnité de non-concurrence au titre de ses fonctions salariées et de ses missions de conseil auprès du Président Directeur Général de Havas	1 807 127 euros	Monsieur David Jones a bénéficié d'une indemnité d'une année de rémunération (fixe et variable) en contrepartie de son engagement de non-concurrence au titre de ses fonctions salariées au sein de la société Havas Worldwide LLC et de ses missions de conseil auprès du Président Directeur Général de Havas
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Monsieur David Jones n'a bénéficié d'aucun régime de retraite supplémentaire au titre de son contrat de travail avec la société Havas Worldwide LLC
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé		Monsieur David Jones a bénéficié du régime collectif de prévoyance et de frais de santé
Avantages de toute nature	94 849 euros	Monsieur David Jones a bénéficié d'une allocation-véhicule, d'une assurance-vie et de remboursements de frais de voyage

En conséquence, il vous est proposé dans la **19<sup>e</sup> résolution** d'émettre un avis favorable sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à **Monsieur Hervé Philippe**, Directeur Général Délégué jusqu'au 31 décembre 2013 :

Eléments de rémunération	Montants	Commentaires
<b>Au titre de son mandat social exécutif</b>		
Rémunération fixe	105 000 euros	Monsieur Hervé Philippe a bénéficié d'une rémunération fixe de 105 000 euros au titre de son mandat social de Directeur Général Délégué
Rémunération variable	Néant	Monsieur Hervé Philippe n'a bénéficié d'aucune rémunération variable au titre de son mandat de Directeur Général Délégué
Jetons de présence	Néant	Monsieur Hervé Philippe n'a bénéficié d'aucun jeton de présence
Rémunération exceptionnelle	Néant	Monsieur Hervé Philippe n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de son mandat de Directeur Général Délégué
Attribution d'options et/ou d'actions de performance	Néant	Monsieur Hervé Philippe 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 Hervé Philippe n'a bénéficié d'aucune indemnité de prise ou de cessation de fonctions au titre de son mandat de Directeur Général Délégué
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Monsieur Hervé Philippe n'a bénéficié d'aucun régime de retraite supplémentaire au titre de son mandat de Directeur Général Délégué
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	Néant	Monsieur Hervé Philippe n'a bénéficié d'aucun régime collectif de prévoyance et de frais de santé au titre de son mandat de Directeur Général Délégué
Avantages de toute nature	Néant	Monsieur Hervé Philippe n'a bénéficié d'aucun avantage au titre de son mandat de Directeur Général Délégué
<b>Au titre de son contrat de travail</b>		
Rémunération fixe 2013	280 000 euros	Monsieur Hervé Philippe a bénéficié d'une rémunération fixe de 280 000 euros au titre de son contrat de travail de Directeur Financier Groupe avec la société Havas SA
Rémunération variable	257 250 euros	Monsieur Hervé Philippe a bénéficié d'un bonus de 257 250 euros au titre de son contrat de travail de Directeur Financier Groupe avec la société Havas SA, pour l'année 2013
Rémunération exceptionnelle	Néant	Monsieur Hervé Philippe n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de son contrat de travail de Directeur financier Groupe avec la société Havas SA
Attribution d'options et/ou d'actions de performance	Néant	Monsieur Hervé Philippe n'a bénéficié d'aucun droit à attribution d'options ou d'actions de performance
Indemnité de cessation de fonctions salariées	Néant	Monsieur Hervé Philippe n'a bénéficié d'aucune indemnité de cessation de fonctions au titre de son contrat de travail de Directeur Financier Groupe avec la société Havas SA
Indemnité de non-concurrence au titre de ses fonctions salariées	Néant	Monsieur Hervé Philippe n'a bénéficié d'aucune indemnité de non-concurrence au titre de son contrat de travail de Directeur Financier Groupe avec la société Havas SA
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Monsieur Hervé Philippe n'a bénéficié d'aucun régime de retraite supplémentaire au titre de son contrat de travail de Directeur Financier Groupe avec la société Havas SA
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé		Monsieur Hervé Philippe a bénéficié du régime collectif de prévoyance et de frais de santé du Groupe Havas
Avantages de toute nature	7 752 euros	Monsieur Hervé Philippe a bénéficié d'une voiture de fonction

## AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR ACQUÉRIR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

### (résolutions 20 et 21)

La **vingtième résolution** soumet à l'autorisation de l'Assemblée Générale un programme de rachat d'actions. Cette autorisation serait consentie pour une durée maximale de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée, soit jusqu'au 4 décembre 2015.

Cette autorisation permettrait au Conseil d'acquérir des actions de la Société dans la limite de 35 millions d'actions, soit 8,56 % du capital social, étant précisé que la Société ne détient à ce jour aucune action propre, les actions rachetées dans le cadre de l'offre publique de rachat d'actions réalisée au printemps 2012 ayant été intégralement annulées.

Ce programme de rachat d'actions pourrait être mis en œuvre pour les objectifs suivants :

- 1) réduire le capital de la Société par annulation d'actions ;
- 2) honorer les obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou aux mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée ;

- 3) remettre des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- 4) remettre des actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans la limite de 5 % du capital ;
- 5) assurer la liquidité ou l'animation du marché du titre de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ; et
- 6) mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

Le prix maximum d'achat serait fixé à 6 euros par action.

Le descriptif du programme de rachat d'actions est contenu dans le document de référence de la Société pour l'exercice 2013 au paragraphe 21.1.3 et contient toutes les informations complémentaires utiles au sujet de ce programme.

Dans la perspective d'une annulation des actions rachetées, il est proposé, également, dans la **vingt et unième résolution** d'autoriser le Conseil d'Administration à annuler, le cas échéant, pour la même durée, toute ou partie des actions rachetées et à réduire corrélativement le capital social dans la limite de 10 % de son montant par périodes de 24 mois.

## AUGMENTATION DE CAPITAL SOCIAL

### (résolutions 22 à 24)

Les autorisations financières d'augmentation de capital dont disposait le Conseil d'Administration pour augmenter le capital (hors opérations salariés) viennent à expiration en juillet 2014. Le Conseil d'Administration estime indispensable de disposer des moyens d'actions pour assurer dans les meilleures conditions les besoins éventuels de financement de la Société ainsi que les opérations de croissance externe.

À cet effet, le Conseil d'Administration vous propose de reconduire, dans les mêmes termes, les autorisations d'augmentation de capital avec droit préférentiel de souscription et par capitalisation de réserves et d'autoriser la Société à augmenter le capital dans la limite de 10 % pour rémunérer, le cas échéant, des apports de titres.

Le maintien du droit préférentiel de souscription dans la principale autorisation sollicitée permet de préserver le droit des actionnaires actuels de la société.

L'augmentation de capital par incorporation de réserves n'a pas d'effet dilutif sur les actionnaires existants.

L'autorisation d'augmenter le capital, à hauteur de 10 % du capital par apport de titres, donnerait à la Société un outil pour prendre des participations ponctuelles et ciblées.

Le Conseil propose de maintenir le montant nominal maximum des émissions en numéraire à 70 millions d'euros représentant 175 millions d'actions potentielles (soit environ 42,8 % du capital existant). Cette limitation constitue un plafond global s'appliquant aux autorisations d'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription, par incorporation de bénéfices, réserves, ou primes ainsi qu'aux résolutions présentées ci-après relatives à l'actionnariat salarié.

Pour les émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec droit préférentiel de souscription, le montant global nominal maximum de la partie dette serait limité à 400 millions d'euros.

Les autorisations sollicitées seraient données pour une durée de vingt-six mois.

## ACTIONNARIAT SALARIÉ

### (résolutions 25 et 26)

Ces deux résolutions visent à reconduire des autorisations préexistantes.

La **vingt-cinquième résolution** a pour objet d'autoriser le Conseil d'Administration à augmenter le capital social au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise. Une résolution à cet effet a été approuvée par l'Assemblée Générale du 5 juin 2013 sous sa 15<sup>e</sup> résolution pour une durée de 26 mois, soit jusqu'au 5 août 2015. Toutefois, une résolution aux fins d'augmentation de capital étant soumise à cette Assemblée, la réglementation applicable impose de soumettre à l'Assemblée une résolution aux fins d'augmenter le capital social au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise. Cette nouvelle autorisation serait consentie pour 26 mois et mettrait fin à l'autorisation existante.

La **vingt-sixième résolution** a pour objet de renouveler la 16<sup>e</sup> résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 5 juin 2013, relative à une augmentation du capital social réservée à une catégorie de bénéficiaires (salariés résidents dans des pays dans lesquels la mise en place de fonds d'actionnariat salariés est impossible, ou encore dans lesquels la fiscalité est défavorable).

Il est proposé à l'Assemblée Générale de renouveler cette autorisation pour une durée de dix-huit mois.

Chacune des deux autorisations sollicitées serait limitée à un plafond maximal de 3 % du capital, sachant que ce plafond serait doublement limité : d'une part, par un montant maximum cumulé de 3 % pour les deux autorisations et d'autre part par une imputation de ce plafond de 3 % sur le plafond global de 70 millions d'euros prévu à la 22<sup>e</sup> résolution (autorisation d'augmentation de capital avec droit préférentiel de souscription) de la présente Assemblée Générale.

## MODIFICATION DE L'ARTICLE 15 À L'EFFET DE DÉTERMINER LES MODALITÉS DE DÉSIGNATION DES ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS EN APPLICATION DE LA LOI DU 14 JUIN 2013 RELATIVE À LA SÉCURISATION DE L'EMPLOI

### (résolution 27)

Par le vote de la **vingt-septième résolution**, nous vous proposons de modifier les dispositions statutaires relatives à la composition du Conseil d'Administration (article 15) à l'effet de déterminer les modalités de désignation des Administrateurs représentant les salariés, conformément à la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi.

Il serait ainsi prévu que les Administrateurs représentant les salariés soient désignés par le Comité de Groupe.

Consulté conformément à la loi, le Comité de Groupe a émis un avis favorable quant aux modalités de désignation envisagées.

## POUVOIRS POUR LES FORMALITÉS

### (résolution 28)

La **résolution 28** donne pouvoirs à l'effet d'accomplir toutes les formalités prévues par la loi.

## 4. Texte des résolutions présentées par le Conseil d'Administration

### PREMIÈRE RÉOLUTION

#### (Examen et approbation des comptes annuels de l'exercice 2013)

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 2013, 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 66 545 euros.

### DEUXIÈME RÉOLUTION

#### (Examen et approbation des comptes consolidés de l'exercice 2013)

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 2013, 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 RÉOLUTION

#### (Affectation du résultat de l'exercice)

L'Assemblée Générale constate l'existence d'un bénéfice distribuable de 127 473 392,29 euros ainsi composé :

bénéfice de l'exercice	60 940 136,78 €
+ solde au compte "Report à nouveau"	66 533 255,51 €

et décide de l'affecter de la façon suivante :

• dividende (0,11 euro par action) sur la base d'un nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2013 de 408 847 473	44 973 222,03 €
• dividende estimé (0,11 euro par action) sur la base de l'émission entre le 1 <sup>er</sup> janvier 2014 et la date de l'Assemblée Générale d'un nombre maximal d'actions estimé à 8 885 447 actions (dont 2 696 534) suite à la levée d'options de souscription d'actions, 6 188 913 actions suite à l'exercice des BSAAR 2008	977 399,17 €
• le solde au compte "Report à nouveau"	81 522 771,09 €

Ce dividende sera mis en paiement le 13 juin 2014.

Tout écart entre le nombre réel d'actions émises suite à la levée d'options ou l'exercice de BSAAR et le nombre total d'actions estimé, comme indiqué ci-dessus, fera l'objet d'un ajustement sur le poste "Report à nouveau".

Conformément à l'article 158-3.2° du Code Général des Impôts (CGI), la totalité des dividendes mis en paiement sera éligible à la réfaction de 40 % pour le calcul de l'impôt sur le revenu pour les actionnaires personnes physiques.

Le dividende effectivement distribué au titre des trois exercices précédents a été le suivant :

Exercice	Nombre d'actions rémunérées	Dividende distribué (en euro par action)
2010	431 077 736	0,10
2011	433 121 876	0,11
2012	392 231 849	0,11

### QUATRIÈME RÉOLUTION

#### (Fixation des jetons de présence pour 2014)

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 2014.

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 RÉOLUTION

#### (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 sur les conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce approuve la convention de prestations de services conclue entre la Société Havas et la société Bleu dont Monsieur Jacques Séguéla, Administrateur, est actionnaire, ayant pris effet le 1<sup>er</sup> juin 2013.

### SIXIÈME RÉOLUTION

#### (Ratification de la cooptation de la société Financière de Sainte-Marine)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, ratifie la cooptation de la société Financière de Sainte-Marine représentée par Monsieur Gilles Alix en qualité d'Administrateur, en remplacement de Monsieur Vincent Bolloré démissionnaire, effectuée par le Conseil d'Administration dans sa séance du 29 janvier 2014, pour la durée restant à courir du mandat de Monsieur Vincent Bolloré, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2013.

### SEPTIÈME RÉOLUTION

#### (Nomination de Madame Christine Ockrent en qualité d'Administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de nommer Madame Christine Ockrent aux fonctions d'Administrateur pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

## HUITIÈME RÉOLUTION

### (Nomination de Monsieur Stéphane Israël en qualité d'Administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de nommer Monsieur Stéphane Israël aux fonctions d'Administrateur pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

## NEUVIÈME RÉOLUTION

### (Renouvellement du mandat de Madame Mercedes Erra)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'Administrateur de Madame Mercedes Erra vient à expiration à l'issue de la présente réunion, décide de le renouveler pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2016.

## DIXIÈME RÉOLUTION

### (Renouvellement du mandat de Monsieur Jacques Séguéla)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'Administrateur de Monsieur Jacques Séguéla vient à expiration à l'issue de la présente réunion, décide de le renouveler pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2016.

## ONZIÈME RÉOLUTION

### (Renouvellement du mandat de Monsieur Yves Cannac)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'Administrateur de Monsieur Yves Cannac vient à expiration à l'issue de la présente réunion, décide de le renouveler pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2016.

## DOUZIÈME RÉOLUTION

### (Renouvellement du mandat de la société Bolloré SA)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'Administrateur de la société Bolloré SA vient à expiration à l'issue de la présente réunion, décide de le renouveler pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2016.

## TREIZIÈME RÉOLUTION

### (Renouvellement du mandat de la société Financière de Sainte-Marine)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'Administrateur de la société Financière de Sainte-Marine vient à expiration à l'issue de la présente réunion, décide de le renouveler pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2016.

## QUATORZIÈME RÉOLUTION

### (Renouvellement du mandat de la société Longchamp Participations)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'Administrateur de la société Longchamp Participations vient à expiration à l'issue de la présente réunion, décide de le renouveler pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2016.

## QUINZIÈME RÉOLUTION

### (Renouvellement du mandat de la société Financière de Longchamp)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'Administrateur de la société Financière de Longchamp vient à expiration à l'issue de la présente réunion, décide de le renouveler pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2016.

## SEIZIÈME RÉOLUTION

### (Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Monsieur Vincent Bolloré, Président du Conseil d'Administration jusqu'au 30 août 2013)

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 2013 à Monsieur Vincent Bolloré, Président du Conseil d'Administration jusqu'au 30 août 2013, tel que figurant dans le document de référence 2013 au paragraphe 15.8. *"Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Monsieur Vincent Bolloré, Président du Conseil d'Administration jusqu'au 30 août 2013, soumis à l'avis des actionnaires"*.

## DIX-SEPTIÈME RÉOLUTION

### (Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 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 2013 à Monsieur Yannick Bolloré, Président-Directeur Général, tel que figurant dans le document de référence 2013 au paragraphe 15.8. "Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Monsieur Yannick Bolloré, Président-Directeur Général, soumis à l'avis des actionnaires".

## DIX-HUITIÈME RÉOLUTION

### (Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Monsieur David Jones, Directeur Général jusqu'au 30 août 2013)

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 2013 à Monsieur David Jones, Directeur Général jusqu'au 30 août 2013, tel que figurant dans le document de référence 2013 au paragraphe 15.8. "Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Monsieur David Jones, Directeur Général jusqu'au 30 août 2013, soumis à l'avis des actionnaires".

## DIX-NEUVIÈME RÉOLUTION

### (Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Monsieur Hervé Philippe, Directeur Général Délégué jusqu'au 31 décembre 2013)

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 2013 à Monsieur Hervé Philippe, Directeur Général Délégué, jusqu'au 31 décembre 2013, tel que figurant dans le document de référence 2013 au paragraphe 15.8. "Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Monsieur Hervé Philippe, Directeur Général Délégué jusqu'au 31 décembre 2013, soumis à l'avis des actionnaires".

## VINGTIÈME RÉOLUTION

### (Autorisation donnée au Conseil d'Administration pour acquérir les actions de la Société)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requise pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, autorise le Conseil d'Administration à acquérir des actions de la Société conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce pour les objectifs suivants :

- 1) réduire le capital de la Société par annulation d'actions ;
- 2) honorer les obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou aux mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée ;
- 3) remettre des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- 4) remettre des actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans la limite de 5 % du capital ;
- 5) assurer la liquidité ou l'animation du marché du titre de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, agissant dans le

cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ; et

6) mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

L'acquisition, la cession, le transfert et l'échange de ces actions pourront être effectués, en une ou plusieurs fois, par tout moyen et à toute époque, sur le marché (réglementé ou non), sur un système multilatéral de négociation (MTF), via un internalisateur systématique ou de gré à gré, notamment par voie d'acquisition ou de cession de blocs, ou par recours à des instruments financiers dérivés et à des bons, dans le respect de la réglementation en vigueur. La part du programme de rachat pouvant être effectuée par négociations de blocs pourra atteindre la totalité du programme.

Le prix maximum d'achat est fixé à 6 euros par action (hors frais d'acquisition). En cas d'augmentation de capital par incorporation de primes, de réserves et de bénéfices, donnant lieu soit à une élévation de la valeur nominale, soit à la création et à l'attribution gratuite d'actions, ainsi qu'en cas de division ou de regroupement d'actions ou de toute autre opération portant sur le capital social, le Conseil d'Administration pourra ajuster le prix d'achat précité afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Le Conseil d'Administration pourra acquérir au maximum 35 millions d'actions en vertu de la présente autorisation, soit 8,56 % des actions composant le capital social de la Société.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation, sauf en période d'offre publique portant sur les titres de la Société, et notamment pour passer tout ordre en Bourse ou hors marché, affecter ou réaffecter les actions acquises aux différents objectifs poursuivis, conclure tout accord en vue notamment de la tenue des registres d'achat et de vente des actions, établir tout document notamment d'information, effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers et de toute autre autorité qui s'y substituerait, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

L'Assemblée Générale confère également tous pouvoirs au Conseil d'Administration, si la loi ou l'Autorité des marchés financiers venait à étendre ou à compléter les objectifs autorisés pour les programmes de rachat d'actions, à l'effet de porter à la connaissance du public, dans les conditions légales et réglementaires applicables, les modifications éventuelles du programme concernant les objectifs modifiés.

Cette autorisation est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée.

## VINGT ET UNIÈME RÉOLUTION

### (Autorisation donnée au Conseil d'Administration pour réduire le capital par annulation des actions précédemment rachetées dans le cadre d'un programme de rachat d'actions)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, autorise le Conseil d'Administration, dans les conditions et limites fixées par les articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce :

- 1) à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, de tout ou partie des actions acquises par la Société dans le cadre d'un programme de rachat de ses propres actions, dans la limite de 10 % du capital par périodes de 24 mois ; et
- 2) à imputer la différence entre la valeur de rachat des actions annulées et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour fixer les conditions et modalités de cette ou de ces réductions de capital, modifier en conséquence les statuts, effectuer toutes déclarations, notamment auprès de l'Autorité des marchés financiers et de toute autre autorité qui s'y substituerait, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

Cette autorisation est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée.

## VINGT-DEUXIÈME RÉOLUTION

### (Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social, par émission – avec maintien du droit préférentiel de souscription – d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société et pour décider d'émettre des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants, et L. 228-91 et suivants du Code de commerce, notamment de l'article L. 225-129-2 du Code de commerce :

- 1) délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider, en une ou plusieurs fois, en France, à l'étranger et/ou sur le marché international, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital de la société (qu'il s'agisse d'actions nouvelles ou existantes) ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, émises à titre onéreux ou gratuit, étant précisé que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances ;
- 2) décide qu'est expressément exclue toute émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence ;
- 3) délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital des sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital ;
- 4) décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence :
  - le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 70 millions d'euros, étant précisé que le plafond nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des résolutions 23, 25 et 26 de la présente Assemblée est fixé à 70 millions d'euros,
  - à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital ;
- 5) décide, dans l'hypothèse où des titres de créance seraient émis en vertu de la présente délégation, que le montant nominal maximum global des titres de créance ainsi émis en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 400 millions d'euros ou la contre-valeur en euros de ce montant à la date d'émission, ce montant étant majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;
- 6) en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation :
  - décide que la ou les émissions seront réservées par préférence aux actionnaires qui pourront souscrire à titre irréductible proportionnellement au nombre d'actions alors possédées par eux,
  - décide que le Conseil d'Administration aura la faculté d'instituer un droit de souscription à titre réductible ;
  - prend acte du fait que la présente délégation de compétence emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital de la société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit immédiatement ou à terme,

- décide que, si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité de l'augmentation de capital, le Conseil d'Administration pourra utiliser, dans les conditions prévues par la loi et dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
  - limiter l'augmentation de capital au montant des souscriptions à la condition que celui-ci atteigne les trois quarts au moins de l'augmentation décidée,
  - répartir librement tout ou partie des actions ou, dans le cas de valeurs mobilières donnant accès au capital, lesdites valeurs mobilières dont l'émission a été décidée, mais n'ayant pas été souscrites,
  - offrir au public tout ou partie des actions ou, dans le cas de valeurs mobilières donnant accès au capital, desdites valeurs mobilières non souscrites, sur le marché français et/ou à l'étranger et/ou sur le marché international,
- décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la société pourront être réalisées par offre de souscription, mais également par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes, étant précisé que le Conseil d'Administration aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus ;
- 7) décide que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet que celui visé à la présente résolution ;
- 8) prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution.

La présente délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

## VINGT-TROISIÈME RÉOLUTION

### (Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfiques ou autres)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et conformément aux dispositions de l'article L. 225-130 du Code de commerce :

- 1) délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider l'augmentation du capital social en une ou plusieurs fois dans la proportion et aux époques qu'il appréciera par incorporation de primes, réserves, bénéfiques ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'attribution d'actions gratuites ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés. Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées à ce titre ne pourra dépasser 70 millions d'euros, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 4 de la 22<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée ;
- 2) décide que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation ;
- 3) décide que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet que celui visé à la présente résolution ;
- 4) prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution.

La présente délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

## VINGT-QUATRIÈME RÉOLUTION

### (Délégation de pouvoirs à donner au Conseil d'Administration pour augmenter le capital social, dans la limite de 10 %, en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital ou des valeurs mobilières donnant accès au capital)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, et notamment de l'article L. 225-147, 6<sup>e</sup> alinéa dudit Code :

- 1) délègue tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour augmenter le capital social de la Société, dans la limite de 10 % du capital social à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale, à l'effet, sur rapport du ou des Commissaires aux Apports, de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables ;
- 2) donne, en conséquence, tous pouvoirs au Conseil d'Administration, de fixer les conditions de l'émission, approuver l'évaluation des apports et l'octroi, le cas échéant, d'avantages particuliers, réduire, si les apporteurs y consentent, l'évaluation des apports ou la rémunération des avantages particuliers, fixer le nombre de titres à émettre et leur date de jouissance, constater la réalisation de l'augmentation de capital et modifier les statuts en conséquence, et prendre plus généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords à cet effet ;
- 3) décide que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet que celui visé à la présente résolution ;
- 4) prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation de pouvoirs qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution.

La présente délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

## VINGT-CINQUIÈME RÉOLUTION

### (Délégation de compétence au Conseil d'Administration pour augmenter le capital social au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Générales Extraordinaires, ayant pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux dispositions d'une part des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et de l'article L. 225-138-1 du Code de commerce et d'autre part de l'article L. 225-129-6 de ce même Code :

- 1) délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider d'augmenter, en une ou plusieurs fois, sur ses seules décisions, le capital social de la Société, dans la limite d'un nombre d'actions représentant au maximum 3 % du capital à la date de la présente Assemblée, par émission d'actions ainsi que de toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise de la Société et des entreprises françaises ou étrangères qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 3344-1 du Code du travail ;
- 2) décide (i) que le montant nominal total des actions susceptibles d'être émises en application de la présente résolution s'imputera sur le plafond nominal global de 70 millions d'euros prévu au paragraphe 4 de la 22<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée et (ii) que les nombres maximaux

d'actions fixés par la présente résolution pour l'augmentation du capital au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise et par la 26<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée pour l'augmentation du capital au profit des catégories de bénéficiaires, ne sont pas cumulatifs et ne pourront excéder un nombre total d'actions représentant 3 % du capital social de la Société à la date de la présente Assemblée ;

- 3) décide de supprimer en faveur des adhérents au plan d'épargne définis au paragraphe 1 le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou autres valeurs mobilières donnant accès au capital émises en application de la présente résolution et prend acte du fait que la présente délégation de compétence emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit immédiatement ou à terme ;
- 4) décide que le prix d'émission des actions nouvelles ou des valeurs mobilières nouvelles donnant accès au capital sera déterminé dans les conditions prévues à l'article L. 3332-19 du Code du travail et sera au moins égal à 80 % du Prix de Référence tel que défini ci-après. Toutefois, l'Assemblée Générale autorise expressément le Conseil d'Administration à réduire ou supprimer la décote susmentionnée, s'il le juge opportun, dans les limites légales et réglementaires, afin de tenir compte, *inter alia*, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables dans les pays de résidence des adhérents à un plan d'épargne bénéficiaires de l'émission. Pour les besoins du présent paragraphe, le Prix de Référence désigne la moyenne des cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions ;
- 5) décide, en application de l'article L. 3332-21 du Code du travail, que le Conseil d'Administration pourra également décider l'attribution, à titre gratuit, d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société, existants ou à émettre, au titre de l'abondement et/ou le cas échéant de la décote, sous réserve que la prise en compte de leur contre-valeur pécuniaire, évaluée au prix de souscription, n'ait pour effet de dépasser les limites prévues à l'article L. 3332-11 du Code du travail ;
- 6) décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessus, et notamment :
  - pour arrêter les caractéristiques des autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société dans les conditions légales et réglementaires applicables,
  - pour arrêter les modalités et conditions des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente autorisation,
  - pour décider que les souscriptions pourront être réalisées directement ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou autres structures ou entités permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables,
  - pour arrêter le montant proposé à la souscription ainsi que les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, le prix, les dates de jouissance des titres émis, les modalités et les délais de libération des titres et le cas échéant, demander leur admission à la cotation en Bourse partout où il en avisera,
  - pour constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social, apporter les modifications nécessaires aux statuts et sur sa seule décision et, s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces émissions et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation, effectuer toutes les déclarations auprès de tous organismes et faire tout ce qui serait autrement nécessaire ;
- 7) décide que la présente délégation prive d'effet, à compter de ce jour et à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la précédente délégation ayant le même objet autorisée par l'Assemblée Générale du 5 juin 2013 dans sa 15<sup>e</sup> résolution.

La présente délégation est valable pendant une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

## VINGT-SIXIÈME RÉSOLUTION

### (Délégation de compétence donnée au Conseil d'Administration pour augmenter le capital social au profit de catégories de bénéficiaires avec suppression du droit préférentiel de souscription)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Générales Extraordinaires, ayant pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-2 et L. 225-138 du Code de commerce :

- 1) délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider d'augmenter, en une ou plusieurs fois à l'époque ou aux époques qu'il fixera et dans la proportion qu'il appréciera, le capital social de la Société dans la limite d'un nombre total d'actions représentant au maximum 3 % du capital social de la Société à la date de la présente Assemblée, par émission d'actions ainsi que de toutes autres valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ;
- 2) décide (i) que le montant nominal total des actions susceptibles d'être émises en application de la présente résolution s'imputera sur le plafond nominal global de 70 millions d'euros prévu au paragraphe 4 de la 22<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée et (ii) que les nombres maximaux d'actions fixés par la présente résolution pour l'augmentation du capital au profit des catégories de bénéficiaires définies ci-dessous et par la 25<sup>e</sup> résolution pour l'augmentation du capital au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, ne sont pas cumulatifs et ne pourront excéder un nombre total d'actions représentant 3 % du capital social de la Société à la date de la présente Assemblée ;
- 3) décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou autres valeurs mobilières donnant accès au capital, qui seraient émises en application de la présente résolution et de réserver le droit de les souscrire aux catégories de bénéficiaires répondant aux caractéristiques suivantes : (i) des salariés et mandataires sociaux des sociétés du Groupe Havas liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France ; (ii) ou/et des OPCVM ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de l'entreprise dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués de personnes mentionnées au (i) du présent paragraphe ; et/ou (iii) tout établissement financier (ou filiale d'un tel établissement) (a) ayant mis en place, à la demande de la Société, un schéma de type "effet de levier" au profit des salariés de sociétés françaises du Groupe Havas par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise, ayant obtenu préalablement l'agrément de l'AMF, dans le cadre d'une augmentation de capital réalisée en application de la 25<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée (b) proposant, directement ou indirectement, à des personnes visées au (i) ne bénéficiant pas du schéma de type "effet de levier" précité, un profil économique comparable à celui offert aux salariés des sociétés françaises du Groupe Havas et (c) dans la mesure où la souscription d'actions de la Société par cet établissement financier permettrait à des personnes visées au (i) de bénéficier de formules d'actionnariat ou d'épargne ayant un tel profil économique ;
- 4) prend acte du fait que la présente délégation de compétence emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit immédiatement ou à terme ;
- 5) décide que le prix unitaire d'émission des actions ou valeurs mobilières à émettre en application de la présente résolution sera fixé par le Conseil d'Administration sur la base du cours de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris ; ce prix d'émission sera égal à la moyenne des cours cotés de l'action de la Société lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'Administration fixant le prix d'émission, cette moyenne pouvant être éventuellement diminuée d'une décote maximum de 20 % ; le montant d'une telle décote sera déterminé par le Conseil d'Administration en considération, notamment, des dispositions légales, réglementaires et fiscales de droit étranger applicable le cas échéant ;

- 6) décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, dans les conditions prévues par la loi et dans les limites fixées ci-dessus, avec faculté de subdélégation, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment à l'effet de :

- fixer la date et le prix d'émission des actions et autres valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société à émettre en application de la présente résolution ainsi que les autres modalités de l'émission, y compris la date de jouissance, même rétroactive, des actions émises en application de la présente résolution,
  - arrêter la liste des bénéficiaires de la suppression du droit préférentiel de souscription au sein des catégories définies ci-dessus, ainsi que le nombre d'actions ou autres valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société à souscrire par chacun d'eux,
  - arrêter les caractéristiques des autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société dans les conditions légales et réglementaires applicables,
  - faire le cas échéant toute démarche en vue de l'admission aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris des actions émises en vertu de la présente délégation,
  - constater la réalisation de l'augmentation de capital, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social et sur sa seule décision et, s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations, modifier corrélativement les statuts et procéder à toutes formalités requises ;
- 7) décide que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la précédente délégation ayant le même objet autorisée par l'Assemblée Générale du 5 juin 2013 dans sa 16<sup>e</sup> résolution ;
  - 8) prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution.

La délégation conférée au Conseil d'Administration par la présente résolution est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée.

## VINGT-SEPTIÈME RÉSOLUTION

### (Modification de l'article 15 des statuts à l'effet de déterminer les modalités de désignation des Administrateurs représentant les salariés conformément aux dispositions de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport établi par le Conseil d'Administration et de l'avis favorable émis par le Comité de Groupe, décide de modifier l'article 15 des statuts "Conseil d'Administration" à l'effet de déterminer les modalités de désignation des Administrateurs représentant les salariés, comme suit (la partie ajoutée est signalée en gras) :

"La Société est administrée par un Conseil d'Administration composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, sous réserve des dérogations prévues par la loi.

La durée du mandat des Administrateurs est de trois ans, sous réserve des dispositions relatives à la limite d'âge. Ils sont rééligibles sous la même réserve.

*En application des dispositions prévues par la loi, lorsque le nombre de membres du Conseil d'Administration nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire est inférieur ou égal à douze, un Administrateur représentant les salariés est désigné pour une durée de trois ans par le Comité de Groupe. Lorsque le Conseil d'Administration est composé d'un nombre supérieur à douze membres, un second Administrateur représentant les salariés est désigné pour une durée de trois ans par le Comité de Groupe. Si le nombre de membres du Conseil d'Administration nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire devient égal ou*

*inférieur à douze, le mandat du second Administrateur représentant les salariés se poursuit jusqu'à son terme.*

*Dès que le nombre d'Administrateurs ayant dépassé 80 ans est supérieur au tiers des Administrateurs en fonction, l'Administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office ; le mandat de l'Administrateur ainsi réputé démissionnaire d'office prendra fin à sa date d'échéance."*

## **VINGT-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.

# 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 2013

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

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

### 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 2013, les honoraires pris en charge par Havas se sont élevés à 599 000 euros hors taxes.

Cette convention a été autorisée par votre Conseil d'Administration des 21 mars et 30 août 2013.

### Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement déjà approuvés par l'Assemblée Générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 11 avril 2014

Les Commissaires aux Comptes

Constantin Associés  
Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Thierry Queron

AEG Finances  
Membre français de  
Grant Thornton International

Jean-François Baloteaud

## 6. Délégations en matière d'augmentation de capital (1)

Nature des autorisations	Date de l'AG	Durée de l'autorisation	Montant autorisé			Montant utilisé			Montant disponible		
			Capital (en euros)	Capital en nombre d'actions	Valeurs mobilières représentatives de créances (en euros)	Capital (en euros)	Capital en nombre d'actions	Valeurs mobilières représentatives de créances (en euros)	Capital (en euros)	Capital en nombre d'actions	Valeurs mobilières représentatives de créances (en euros)
1. Augmentation de capital avec DPS	10/05/2012	26 mois	70 000 000	175 000 000	400 000 000	0	0	0	70 000 000	175 000 000	400 000 000
2. Augmentation de capital : incorporation de primes, réserves, bénéfice ou autres	10/05/2012	26 mois	70 000 000	175 000 000	400 000 000	0	0	0	70 000 000	175 000 000	400 000 000
3. Augmentation de capital : incorporation de primes, réserves, bénéfice ou autres	05/06/2013	26 mois	3 % à la date de l'AG, soit 4 403 767,60	11 759 419		0	0	4 403 767,60		11 759 419	
4. Augmentation de capital au profit d'une catégorie de bénéficiaires (dans le cadre d'un plan d'actionnariat au profit des salariés)	05/06/2013	18 mois	3 % à la date de l'AG, soit 4 403 767,60	11 759 419		0	0	4 403 767,60		11 759 419	
<b>PLAFOND DES AUTORISATIONS RELATIVES AU PLAN D'ÉPARGNE SALARIALE (3 ET 4)</b>	<b>05/06/2013</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>10/05/2012</b>		<b>70 000 000</b>	<b>175 000 000</b>	<b>400 000 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>70 000 000</b>	<b>175 000 000</b>	<b>400 000 000</b>
5. Augmentation de capital en rémunération d'apports en nature portant sur des titres ou valeurs mobilières donnant accès au capital	10/05/2012	26 mois	10 % du capital			0	0	10 % du capital			

(1) À la date du dépôt du présent document.

## 7. Liste des mandats des mandataires sociaux

### VINCENT BOLLORÉ

Administrateur de Havas <sup>(1)</sup> entre le 9 juin 2005 et le 30 août 2013, et Président du Conseil d'Administration de Havas <sup>(1)</sup> entre le 12 juillet 2005 et le 30 août 2013.

#### Autres mandats exercés dans le Groupe Havas

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Havas Media France (jusqu'au 27 mai 2013).

##### 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 de Bolloré SA <sup>(1)</sup> et Bolloré Participations ;
- Président du Conseil d'Administration (direction dissociée), Financière de l'Odet <sup>(1)</sup> et Blue Solutions <sup>(1)</sup> (précédemment dénommée BatScap) (depuis le 30 août 2013) ;
- Président de Somabol ;
- Directeur Général d'Omnium Bolloré et Financière V ;
- Administrateur de Blue Solutions <sup>(1)</sup> (précédemment dénommée BatScap), Bolloré SA <sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Financière Moncey, Financière de l'Odet <sup>(1)</sup>, Financière V et Omnium Bolloré ;
- Vice-Président et Membre du Conseil de Surveillance de Vivendi <sup>(1)</sup> ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard (jusqu'au 9 décembre 2013), Société Industrielle et Financière de l'Artois <sup>(1)</sup>, Société Bordelaise Africaine et Compagnie des Tramways de Rouen (jusqu'au 9 décembre 2013) ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Surveillance de Compagnie du Cambodge <sup>(1)</sup> (jusqu'au 4 juin 2013) ;
- Représentant permanent de Bolloré SA <sup>(1)</sup> au Conseil d'Administration de Fred & Farid Paris (jusqu'au 22 février 2013) et Fred & Farid Group.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président du Conseil d'Administration de Champ de Mars Investissements (jusqu'au 25 juillet 2013), Financière Nord Sumatra (jusqu'au 25 juillet 2013), Nord-Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
- Administrateur de BB Group, Champ de Mars Investissements (jusqu'au 25 juillet 2013), Financière Nord-Sumatra (jusqu'au 25 juillet 2013), Plantations des Terres Rouges, Bolloré Africa Logistics Gabon (précédemment dénommée SDV Gabon) (jusqu'au 9 décembre 2013) et Bolloré Africa Logistics Sénégal (jusqu'au 9 décembre 2013) ;
- Administrateur délégué de Nord-Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de Bolloré Africa Logistics Cameroun (jusqu'au 9 décembre 2013), SAFA Cameroun <sup>(1)</sup> et Bolloré Africa Logistics Congo ;
- Vice-Président de Generali <sup>(1)</sup> (jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2013), Société des Caoutchoucs du Grand-Bereby <sup>(1)</sup> (SOGB) et Bereby Finances ;
- Administrateur de Centrages, Socfinaf <sup>(1)</sup>, Liberian Agricultural Company (LAC), Plantations Nord Sumatra Ltd, Socfin <sup>(1)</sup>, Socfinasia <sup>(1)</sup>, Socfinco, Socfindo, Socfin KCD et Generali <sup>(1)</sup> (jusqu'au 1<sup>er</sup> octobre 2013) ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de Bereby Finance, Palmeraies du Cameroun (Palmcam), Société Camerounaise de Palmeraies <sup>(1)</sup> (Socapalm), et Société des Caoutchoucs du Grand-Bereby <sup>(1)</sup> (SOGB) ;
- Co-Gérant de Brabanta.

#### Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

##### Mandats exercés en 2012

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général de Bolloré SA <sup>(1)</sup> et Bolloré Participations ;
- Président du Conseil d'Administration (direction dissociée) de Financière de l'Odet <sup>(1)</sup> ;
- Président de Somabol ;
- Directeur Général d'Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol ;
- Administrateur de BatScap, Bolloré SA <sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Direct 8, Matin Plus, Direct Soir, Financière Moncey, Financière de l'Odet <sup>(1)</sup>, Financière V, Omnium Bolloré, Sofibol, et Natixis <sup>(1)</sup> ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Vivendi <sup>(1)</sup> ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, Société Industrielle et Financière de l'Artois <sup>(1)</sup>, Société Bordelaise Africaine et Compagnie des Tramways de Rouen ;
- Représentant permanent de Bolloré SA <sup>(1)</sup> au Conseil d'Administration de Bolloré Média ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Surveillance de Compagnie du Cambodge <sup>(1)</sup> ;
- Représentant permanent de Bolloré SA <sup>(1)</sup> au Conseil d'Administration de Fred & Farid Paris et Fred & Farid Group.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Champ de Mars Investissements, Financière Nord Sumatra, Nord-Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
- Administrateur de BB Group, Champ de Mars Investissements, Financière Nord-Sumatra, Plantations des Terres Rouges <sup>(1)</sup>, SDV Gabon et Bolloré Africa Logistics Sénégal (précédemment dénommée SDV Sénégal) ;
- Administrateur délégué de Nord-Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de Bolloré Africa Logistics Cameroun (précédemment dénommée Saga Cameroun), SAFA Cameroun <sup>(1)</sup> et Bolloré Africa Logistics Congo (précédemment dénommée SDV Congo) ;
- Vice-Président de Generali <sup>(1)</sup>, Société des Caoutchoucs du Grand-Bereby <sup>(1)</sup> (SOGB) et Bereby Finances ;
- Administrateur de Centrages, Socfinaf <sup>(1)</sup> (précédemment dénommée Intercultures), Liberian Agricultural Company (LAC), Mediobanca <sup>(1)</sup>, Plantations Nord Sumatra Ltd, Socfin <sup>(1)</sup> (précédemment dénommée Socfinal), Socfinasia <sup>(1)</sup>, Socfinco, Socfindo, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol), Socfin KCD et Generali <sup>(1)</sup> ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de Bereby Finance, Palmeraies du Cameroun (Palmcam), Société Camerounaise de Palmeraies <sup>(1)</sup> (Socapalm), et Société des Caoutchoucs du Grand-Bereby <sup>(1)</sup> (SOGB) ;
- Co-Gérant de Brabanta.

##### Mandats exercés en 2011

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général de Bolloré SA et Bolloré Participations ;
- Président du Conseil d'Administration (direction dissociée) de Financière de l'Odet ;
- Président de VEPB ;
- Directeur Général d'Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol ;
- Administrateur de BatScap, Bolloré SA, Bolloré Participations, Direct 8, Matin Plus, Direct Soir, Financière Moncey, Financière de l'Odet, Financière V, Omnium Bolloré, Sofibol, VEPB et Natixis ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, Société Industrielle et Financière de l'Artois, Société Bordelaise Africaine et Compagnie des Tramways de Rouen ;

(1) Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

- Représentant permanent de Bolloré SA au Conseil d'Administration de Bolloré Média ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Surveillance de Compagnie du Cambodge ;
- Représentant permanent de Bolloré SA au Conseil d'Administration de Fred & Farid Paris et Fred & Farid Group.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Champ de Mars Investissements, Financière Nord Sumatra, Nord-Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
- Administrateur de BB Group, Champ de Mars Investissements, Financière Nord-Sumatra, Plantations des Terres Rouges, SDV Gabon et Bolloré Africa Logistics Sénégal (précédemment dénommée SDV Sénégal) ;
- Administrateur délégué de Nord-Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de Bolloré Africa Logistics Cameroun (précédemment dénommée SDV Cameroun), SAFA Cameroun et SDV Congo ;
- Vice-Président de Generali, Société des Caoutchoucs du Grand-Bereby (SOGB) et Bereby Finances ;
- Administrateur de Centrages, Socfinaf (précédemment dénommée Intercultures), Liberian Agricultural Company (LAC), Mediobanca, Plantations Nord-Sumatra Limited, Socfin (précédemment dénommée Socfinal), Socfinasia, Socfinco, Socfindo, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol), Socfin KCD et Generali ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de Bereby Finance, Palmeraies du Cameroun (Palmcam), Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm) et Société des Caoutchoucs du Grand-Bereby (SOGB) ;
- Co-Gérant de Brabanta.

#### Mandats exercés en 2010

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général de Bolloré SA et Bolloré Participations ;
- Président du Conseil d'Administration (direction dissociée) de Financière de l'Odet ;
- Président de VEPB ;
- Directeur Général d'Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol ;
- Administrateur de BatScap, Bolloré SA, Bolloré Participations, Direct 8, Matin Plus, Direct Soir, Financière Moncey, Financière de l'Odet, Financière V, Omnium Bolloré, Sofibol, VEPB et Natixis ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, Société Industrielle et Financière de l'Artois, Société Bordelaise Africaine et Compagnie des Tramways de Rouen ;
- Représentant permanent de Bolloré SA au Conseil d'Administration de Bolloré Média ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Surveillance de Compagnie du Cambodge ;
- Représentant permanent de Bolloré SA au Conseil d'Administration de Fred & Farid Paris.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Champ de Mars Investissements, Financière Nord-Sumatra, Nord-Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
- Administrateur de BB Group, Centrages, Champ de Mars Investissement, Financière Nord-Sumatra, Intercultures, Liberian Agricultural Company (LAC), Mediobanca, Plantations Nord-Sumatra Limited, Plantations des Terres Rouges, SDV Gabon, Bolloré Africa Logistics Sénégal (précédemment dénommée SDV Sénégal), Socfinal, Socfinasia, Socfinco, Socfindo, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol), Socfin KCD et Generali ;
- Administrateur délégué de Nord-Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de Bereby Finance, Palmeraies du Cameroun (Palmcam), Société

- Camerounaise de Palmeraies (Socapalm), Société des Palmeraies de la Ferme Suisse et Société des Caoutchoucs du Grand-Bereby (SOGB) ;
- Co-Gérant de Brabanta.

#### Mandats exercés en 2009

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général de Bolloré SA et Bolloré Participations ;
- Président du Conseil d'Administration (direction dissociée) de Financière de l'Odet ;
- Président de VEPB ;
- Directeur Général d'Omnium Bolloré, Financière V, et Sofibol ;
- Administrateur de BatScap, Bolloré SA, Direct 8, Matin Plus, Direct Soir, Financière Moncey, Financière de l'Odet, Financière V, Omnium Bolloré, Sofibol, VEPB et Natixis ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, de Société Industrielle et Financière de l'Artois, Société Bordelaise Africaine, Compagnie des Tramways de Rouen et IER ;
- Représentant permanent de Bolloré SA au Conseil d'Administration de Bolloré Média ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Surveillance de Compagnie du Cambodge ;
- Représentant permanent de Bolloré SA au Conseil d'Administration de Fred & Farid Paris.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Champ de Mars Investissements, Financière Nord-Sumatra, Nord-Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
- Vice-Président de Société des Caoutchoucs du Grand-Bereby (SOGB) et Bereby Finances ;
- Administrateur de BB Group, Centrages, Champ de Mars Investissements, Financière Nord-Sumatra, Intercultures, Financière Privée, Liberian Agricultural Company (LAC), Mediobanca, Plantations Nord-Sumatra Ltd, Plantations des Terres Rouges, SDV Gabon, SDV Sénégal, Socfinaf Company Ltd, Socfinal, Socfinasia, Socfinco, Socfindo, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol) et Socfin KCD ;
- Administrateur délégué de Nord-Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de Bereby Finances, SDV Cameroun, SDV Congo, SAFA Cameroun, Société Camerounaise de Palmeraies, Palmeraies du Cameroun, Société des Palmeraies de la Ferme Suisse et Société des Palmeraies du Grand Bereby (SOGB).
- Co-Gérant de Huilerie de Brabanta.

## YANNICK BOLLORÉ

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 de Havas 360 ;
- Administrateur de Havas Media France, Havas Worldwide Paris ;
- Représentant permanent de Havas <sup>(1)</sup> aux Conseils d'Administration de Médiamétrie et de W&Cie (depuis le 31 décembre 2013) ;
- Membre du Conseil de Surveillance de MFG R&D (depuis le 16 mai 2013).

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Media Planning Group (Espagne) et de Arena Communications Network SL (Espagne) (depuis le 18 avril 2013).

(1) Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

## Autres mandats hors Groupe Havas

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président de Bolloré SA <sup>(1)</sup> (depuis le 5 juin 2013) ;
- Administrateur de Bolloré SA <sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Financière V et Omnium Bolloré ;
- Représentant permanent de Socfrance au Conseil d'Administration de Financière de l'Odet <sup>(1)</sup> (jusqu'au 4 juin 2013) ;
- 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 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.

### Mandats exercés en 2009

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directeur Général de Bolloré Média et Direct 8 ;
- Président de Direct Productions ;

- Administrateur de Bolloré 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

- Administrateur de Sénégal Hôtels et Loisirs Hôtels Casamance.

## DAVID JONES

Directeur Général de Havas <sup>(1)</sup> entre le 8 mars 2011 et le 30 août 2013, et Administrateur de Havas <sup>(1)</sup> entre le 21 mars 2013 et le 31 décembre 2013.

## Autres mandats dans le Groupe Havas

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Membre du Conseil de Surveillance de BETC (jusqu'au 31 décembre 2013) ;
- Représentant permanent de Havas aux Conseils d'Administration de Havas Worldwide Paris (jusqu'au 31 décembre 2013) et W & CIE (jusqu'au 31 décembre 2013).

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *President and Chief Executive Officer and Manager* de Havas Worldwide LLC (jusqu'au 31 décembre 2013) ;
- *Chairman, Chief Executive Officer and President and Director* de Havas Creative Inc. (jusqu'au 31 décembre 2013) ;
- *President* de Havas North America Inc. (jusqu'au 31 décembre 2013) ;
- *Director* de The Abernathy MacGregor Group Inc. (jusqu'au 31 décembre 2013), Havas Health Inc. (jusqu'au 31 décembre 2013), Havas Worldwide New York Inc. (jusqu'au 31 décembre 2013), Hours Entertainment Inc. (jusqu'au 31 décembre 2013), Victors & Spoils Inc. (jusqu'au 31 décembre 2013), Havas Luxe London Ltd (jusqu'au 31 décembre 2013), Host Consult Pty Ltd (jusqu'au 31 décembre 2013), One Green Bean Pty Ltd (jusqu'au 31 décembre 2013) et Rainy Day Industries Pty (jusqu'au 31 décembre 2013), Arnold Australia Pty Ltd (jusqu'au 31 décembre 2013), Foxtrot Echo Productions Pty Ltd (jusqu'au 31 décembre 2013), The Red Agency Pty Ltd (jusqu'au 31 décembre 2013), Opalway Pty Ltd (jusqu'au 31 décembre 2013), Havas Worldwide Australia Pty Ltd (jusqu'au 31 décembre 2013) et Arcade Pty (LLC) ;
- *Manager* de Havas Edge LLC (jusqu'au 31 décembre 2013), SocialCraft LLC (nom commercial Socialistic) (jusqu'au 31 décembre 2013) et Washington Printing LLC (jusqu'au 31 décembre 2013).

## Autres mandats hors Groupe Havas

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Advisor* de Leoni Sceti Group Ltd ;
- *Director* et *Chief Executive Officer* de One Young World Limited (depuis le 22 mars 2012), One Young World UK Trading Limited (depuis le 23 mars 2012) et One Young World Social Business Accelerator Limited (depuis le 21 janvier 2013).

## Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

### Mandats exercés en 2012

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Advisor* de Leoni Sceti Group Ltd ;
- *Director* et *Chief Executive Officer* de One Young World Limited, One Young World UK Trading Limited.

(1) Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

## Mandats exercés en 2011

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Advisor* de Leoni Scteti Group Ltd.

## Mandats exercés en 2010

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

## Mandats exercés en 2009

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

---

## DELPHINE ARNAULT

Administrateur de Havas <sup>(1)</sup> à 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 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).

## Mandats exercés en 2009

### 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) ;
- Administrateur de Calto Srl et de Manifatturauno Srl.

---

## BOLLORÉ SA

Administrateur de Havas <sup>(1)</sup> depuis juin 2005, représenté par Cédric de Baillicourt.

## 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 Société Française de Donges Metz (SFDMM), Société de Culture des Tabacs et Plantations Industrielles, Financière Moncey <sup>(1)</sup> (jusqu'au 30 août 2013), Financière de Cézembre, MP 42, Blue Solutions <sup>(1)</sup> (précédemment dénommée BatScap) (jusqu'au 30 août 2013), Fred & Farid Paris (jusqu'au 22 février 2013), 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

Néant.

(1) Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

## Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

### Mandats exercés en 2012

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de Compagnie Saint-Gabriel ;
- 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.

### Mandats exercés en 2009

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de Compagnie Saint-Gabriel ;
- Administrateur de *Direct Soir*, IER, Société Française de Donges Metz (SFDM), Société de Culture des Tabacs et Plantations Industrielles, Financière Moncey, Euromedia France (précédemment dénommée Société Française de Production), Direct 8, Financière de Cézembre, MP42, Saga, Transisud, BatScap et Fred & Farid ;
- Membre du Conseil de Surveillance de CSA TMO Holding et Vallourec.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de S.E.T.V.

---

## CÉDRIC 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, Bluely (précédemment dénommée Financière de Kerdévet) (jusqu'au 19 décembre 2013), Financière d'Ouessant, Bluestorage (précédemment dénommée Financière de Loctudy), Financière du Perguet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean et Omnium Bolloré (jusqu'au 22 novembre 2013) ;
- 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 aux Conseils d'Administration de Blue Solutions <sup>(1)</sup> (précédemment dénommée BatScap) (jusqu'au 30 août 2013) et 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 (depuis le 28 octobre 2013) ;
- 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 du Conseil d'Administration de Plantations des Terres Rouges, PTR Finances et SFA ;
- Administrateur d'African Investment Company, Cormoran Participations (jusqu'au 11 décembre 2013), 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 depuis le 23 mai 2013).

## Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

### 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> ;

(1) Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

- 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 Kerdévet, Financière d'Ouessant, Financière de Loctudy, Financière du Perguet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean et Omnium Bolloré ;
- Gérant de Socarfi, Financière du Loch et Compagnie de Malestroït ;
- 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'Odét <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'Odét ;
- 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 Kerdévet, Financière d'Ouessant, Financière de Loctudy, Financière du Perguet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean et Omnium Bolloré ;
- Gérant de Socarfi, Financière du Loch et Compagnie de Malestroït ;
- 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'Odét 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.

#### 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'Odét ;
- 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 Malestroït ;
- 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'Odét, 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.

#### Mandats exercés en 2009

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président-Directeur Général de Financière de l'Odét ;
- Vice-Président-Directeur Général de Bolloré SA ;
- Président des Conseils d'Administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey et de Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Président-Directeur Général de Société Industrielle et Financière de l'Artois ;
- Président de Sofibol, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Guénolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Financière de Quiberon, Financière d'Ouessant, Financière de Loctudy, Financière du Perguet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean et Omnium Bolloré ;

(1) Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

- 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 d'Administration de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) ;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de Surveillance de la Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président du Conseil d'Administration de Financière de Kéréon ;
- Administrateur délégué de Financière de Kéréon ;
- Administrateur d'African Investment Company, Arlington Investissements, Elycar Investments (précédemment dénommée Carlyle Investissements), Champ de mars Investissement, Financière Nord-Sumatra, Cormoran Participations, Dumbarton Invest., Latham Invest., Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale, BB Group, PTR Finances, Peachtree Invest, Renwick Invest., Sorebol, Swann Investissements et Technifin ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de Plantations des Terres Rouges, Nord Sumatra Investissements, Socfinasia, Intercultures, Socfinde, Terrasia, Socfinal, Induservices SA, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Sogescol et Agro Products Investment Company.

---

## 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 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.

### Mandats exercés en 2009

#### 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 ;
- Membre du Directoire de BETC ;
- Administrateur de Havas Worldwide Paris ;
- Présidente de BETC Digital et Havas 04 (depuis le 10 avril 2013) ;
- 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>, Société de la Tour Eiffel <sup>(1)</sup> et France Télévisions.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

### Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

### 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.

(1) Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

#### Mandats exercés en 2009

#### 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.

#### 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.

---

### 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 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.

(1) Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

---

## FINANCIÈRE 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.

### 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.

---

## HERVÉ 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

- Président du Conseil d'Administration et Administrateur de l'OPCI de la Seine et de l'Ourcq (jusqu'au 31 décembre 2013), et LNE (jusqu'au 31 décembre 2013) ;
- Président-Directeur Général et Administrateur de HA Pôle Ressources Humaines (jusqu'au 31 décembre 2013) ;
- Représentant permanent de Havas au Conseil d'Administration de Havas Life Paris (jusqu'au 31 décembre 2013), de Providence (jusqu'au 31 décembre 2013) et de Havas Media France (jusqu'au 31 décembre 2013) ;
- Représentant permanent de Havas au Conseil de Surveillance de BETC (jusqu'au 31 décembre 2013) ;
- Président de Havas O4 (jusqu'au 31 décembre 2013), Havas O8 (jusqu'au 31 décembre 2013), Havas Immobilier (jusqu'au 31 décembre 2013), Havas 11 (actuellement dénommée Rosapark) (jusqu'au 14 juin 2013), Havas 12 (jusqu'au 31 décembre 2013), Havas 14 (jusqu'au 31 décembre 2013), Havas 16 (jusqu'au 31 décembre 2013), Havas Participations (jusqu'au 31 décembre 2013), Financière de Longchamp, Leg (jusqu'au 30 septembre 2013) et Havas RH (jusqu'au 31 décembre 2013) ;
- Administrateur de Havas Worldwide Paris (jusqu'au 31 décembre 2013) et W&Cie (jusqu'au 31 décembre 2013) ;
- Co-gérant de Havas Finances Services (jusqu'au 27 novembre 2013) et Gérant de Havas IT (jusqu'au 31 décembre 2013) ;
- Représentant légal de Havas <sup>(1)</sup>, Co-gérant de Havas Publishing Services (jusqu'au 31 décembre 2013) ;
- Vice-Président et membre du Conseil de Surveillance de MFG R&D (entre le 16 mai 2013 et le 31 décembre 2013) ;
- Membre du Comité de Surveillance de Havas O4 (entre le 10 avril 2013 et le 31 décembre 2013).

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de GR.PO. SA (Belgique) (jusqu'au 31 décembre 2013), HR Gardens SA (Belgique) (jusqu'au 31 décembre 2013), HR Gardens Belgium SA (Belgique) (jusqu'au 31 décembre 2013) et EMDS Group SA (Belgique) (jusqu'au 31 décembre 2013) ;
- Gérant de Banner Hills Systems Sprl (Belgique) (jusqu'au 31 décembre 2013) ;
- Représentant permanent de Havas <sup>(1)</sup> au Conseil d'Administration de Havas Worldwide Brussels (Belgique) (jusqu'au 31 décembre 2013) ;
- *Chairman* de Field Research Corporation (États-Unis) (jusqu'au 31 décembre 2013) ;
- *Senior Vice President* de Havas Creative Inc. (États-Unis) (jusqu'au 31 décembre 2013) ;
- *Executive Vice President* de Havas North America Inc. (États-Unis) (jusqu'au 31 décembre 2013) ;
- *Director* de Havas Creative Inc. (États-Unis) (jusqu'au 31 décembre 2013), Havas North America Inc. (États-Unis) (jusqu'au 31 décembre 2013), Havas Worldwide LLC (États-Unis) (jusqu'au 31 décembre 2013), Data Communique Inc. (États-Unis) (jusqu'au 31 décembre 2013) et Havas Middle East FZ (Émirats Arabes Unis) (jusqu'au 31 décembre 2013) ;
- *Manager* de Havas Management Portugal Unipessoal, Lda. (Portugal) (jusqu'au 31 décembre 2013) et Washington Printing LLC (États-Unis) (jusqu'au 31 décembre 2013).

### Autres mandats hors Groupe Havas

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Harvest, Sifraba et Jean Bal.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

(1) Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

## Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

### 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.

### Mandats exercés en 2009

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Harvest, Sifraba, Jean Bal.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

---

## FINANCIÈRE 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

- Président de Havas Digital Media (jusqu'au 31 décembre 2013) ;
- 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) (depuis le 30 août 2013) ;
- Directeur Général de BlueElec (depuis le 23 août 2013) ;
- Président-Directeur Général de Société Bordelaise Africaine ;
- Président de BlueSun (depuis le 5 avril 2013), Bluecub (depuis le 18 juin 2013), Bluely (depuis le 19 février 2013), IER et Société Autolib' ;
- Administrateur de Bluebus (précédemment dénommée Gruau Microbus), Compagnie des Tramways de Rouen (depuis le 6 juin 2013), Société Bordelaise Africaine (depuis le 23 mai 2013) et Whaller (depuis le 31 mai 2013) ;
- 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 (jusqu'au 22 février 2013) ;
- Administrateur d'Isodev.

(1) 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 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 Consignación Marítima 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, 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.

## Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

### 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 Consignación Marítima 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, 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 Consignación Marítima 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

(1) Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

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.

## Mandats exercés en 2009

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général de Saga ;
- Président du Conseil de Surveillance de CSA TMO Holding ;
- 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, IER, MP 42 et Société Française Donges-Metz ;
- Directeur Général de Véhicules Électriques Pininfarina-Bolloré ;
- Administrateur de Véhicules Électriques Pininfarina-Bolloré, t Gruau Microbus et Fred & Farid ;
- Membre du Conseil de Surveillance de @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 (précédemment dénommée SDV-Saga Côte d'Ivoire), Saga Cameroun, Camrail, SDV Gabon, SDV Congo, SDV Sénégal, 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, PDI 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 SDV Cameroun ;
- Représentant permanent de Socopao SA au Conseil d'Administration de Douala International Terminal.

## 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 ;
- 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 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.

## Mandats exercés en 2009

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général d'Annarose Productions ;
- Administrateur de Thomson SA ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SA et Le Monde SA.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Directeur Général de We Never Sleep ;
- Administrateur de Thomson, Kudelski SA.

(1) Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

---

## ALFONSO RODÉS VILÀ

Administrateur de Havas <sup>(1)</sup> depuis le 19 juin 2012.

### Autres mandats dans le Groupe Havas

- Administrateur de Havas <sup>(1)</sup> depuis le 19 juin 2012.

### Autres mandats dans le Groupe

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Havas Media France.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Chairman* de MPG Italia Srl (Italie) (jusqu'au 19 mai 2013), Media Contacts Srl (Italie) (jusqu'au 7 mai 2013), Media Planning Group USA LLC (États-Unis) (depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013), Media Planning International Corporation (États-Unis) (depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013), ARN – Media Communications Publicidade SA (Portugal) (depuis le 5 mars 2013) Mediaxis AG (Suisse) (depuis le 5 décembre 2013), Mediaxis MPG AG (Suisse) (depuis le 5 décembre 2013) ; Arena Media SRL (Italie) (depuis le 8 mai 2013) ; Havas Media SRL (Italie) (depuis le 20 mai 2013)
- *Vice-Chairman* de Havas Media Turkey Medya Planlama ve Satinlama Hizm.A.S (Turquie) (depuis le 14 février 2013) ;
- *Board member* de Havas Media Middle East FZ LLC (précédemment dénommée MPG Middle East FZ LLC) (Dubai) (depuis le 25 avril 2013), Arena Media SRL (Italie) (depuis le 8 mai 2013), Havas Media Srl (Italie) (depuis le 20 mai 2013), Havas Media Ortega Inc. (Philippines) (depuis le 10 juin 2013), Havas Media Sp. Zo. O (Pologne) (depuis le 24 mai 2013), Havas Media – Serviços SA (Portugal), Havas Media Portugal Holding SGPS SA (Portugal) (depuis le 24 mai 2013), Havas Sports & Entertainment SA (Portugal) (depuis le 24 mai 2013), Media Contacts Publicidade SA (Portugal) (depuis le 24 mai 2013), Havas Media Publicidade S.A. (Portugal) (jusqu'au 5 mars 2013), Mediaxis MPG AG (Suisse) (jusqu'au 4 décembre 2013), Mediaxis AG (Suisse) (jusqu'au 4 décembre 2013) et Media Contacts Nederland BV (Pays-Bas) (jusqu'au 31 décembre 2013) ;
- *Director* de Havas Media Peru SAC (Pérou), Havas Management Portugal, Unipessoal Lda (Portugal), Cake Group Ltd (Royaume-Uni) (depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013), Cake Media Ltd. (Royaume-Uni) (depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013), Media Planning Ltd (Royaume-Uni), Media Contacts Corporation (États-Unis) (depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013), Media Planning International Corporation (États-Unis) (depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013), et HVMM Holdings Philippines Inc. (Philippines) ;
- *Administrador Solidario* de Media Contacts SA (Espagne) et Media Advisors SA (Espagne) ;
- *Presidente* de Arena Media Communications España SA (Espagne), Havas Media SL (Espagne), Havas Sports SA (Espagne) et Media Planning Levante (Espagne) ;
- *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 Media Planning Group SA de CV (Mexique) (jusqu'au 4 septembre 2013), Havas Media Regiones SA de CV (Mexique), Arena Communications SA de CV (Mexique) (depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013) ; Arena Media SA de CV (Mexique) (depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013) et Havas Media SA de CV (Mexique) (depuis le 5 septembre 2013) ;
- *Stockholder* de Mobext Inc. (Philippines) (depuis le 28 août 2013) ;
- *Managing Director* de Havas Media Portugal SGPS SA (Portugal) (depuis le 24 mai 2013), Havas Sports & Entertainment SA (Portugal) (depuis le 24 mai 2013) et Media Contacts Publicidade SA (depuis le 24 mai 2013) (Portugal) ;
- *Manager* de Media Planning Group USA LLC (États-Unis) (depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013) et HM Infinitum LLC (États-Unis) (depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013).

### 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 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).

#### Mandats exercés en 2009

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'ISP (Inversiones y Servicios Publicitarios).

---

## JACQUES SÉGUÉLA

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.

(1) Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

## Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

### 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.

### Mandats exercés en 2009

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Compagnie du Monde.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

---

## 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) et Amundi Convertibles Euroland.

#### 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

- 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.

### Mandats exercés en 2009

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Financière et Foncière de Participation (FFP), Geneval, SG Securities Asia, Boursorama et Coface.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

---

## ANTOINE VEIL

Administrateur de Havas <sup>(1)</sup> entre le 10 mars 2008 et le 12 avril 2013 <sup>(2)</sup>.

## 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'A.V. Consultants (jusqu'au 12 avril 2013) ;
- Administrateur de CS Communications et Systèmes <sup>(1)</sup> (jusqu'au 12 avril 2013).

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

(1) Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

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

## Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

### Mandats exercés en 2012

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général d'A.V. Consultants ;
- Administrateur de CS Communications et Systèmes <sup>(1)</sup>.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

### Mandats exercés en 2011

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général d'A.V. Consultants ;
- Administrateur de CS Communications et Systèmes.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

### Mandats exercés en 2010

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général d'A.V. Consultants ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Banque Robeco ;
- Administrateur de CS Communications et Systèmes et Saga.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

### Mandats exercés en 2009

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général d'A.V. Consultants ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Banque Robeco ;
- Administrateur de CS Communications et Systèmes et Saga.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.





29-30, quai de Dion Bouton – 92800 Puteaux  
Tél. : +33 (0)1 58 47 80 00 – Fax : +33 (0)1 58 47 90 38  
[www.havas.com](http://www.havas.com)