



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

2010

Le document de référence contient le rapport financier annuel composé des comptes annuels et des comptes consolidés, des rapports des contrôleurs légaux relatifs à ces comptes, du rapport de gestion et de l'attestation du responsable du rapport.

Définitions

1. Personnes responsables	5	7. Organigramme	16
1.1. Personne responsable du document de référence		7.1. Organigramme	
1.2. Attestation du responsable du document de référence contenant le rapport financier annuel		7.2. Liste des filiales importantes	
		7.3. Propriétés et locations immobilières	
2. Contrôleurs légaux des comptes	5	8. Informations environnementales, sociales et sociétales	18
3. Informations financières sélectionnées	5	8.1. La politique de Responsabilité Sociétale du Groupe	
4. Facteurs de risques	6	8.2. Environnement	
4.1. Les risques liés au secteur de la communication		8.2.1. La politique de réduction des impacts environnementaux liés au fonctionnement du Groupe	
4.2. Litiges		8.2.2. La politique de réduction des impacts environnementaux liés aux actions de communication	
4.3. Risques financiers		8.2.3. Indicateurs environnementaux	
4.4. Couverture des risques – Assurances		8.3. Social	
5. Informations concernant l'émetteur	8	8.3.1. Structure des effectifs	
5.1. Histoire et évolution de la Société		8.3.2. Politique sociale	
5.1.1. Raison sociale		8.3.3. Indicateurs sociaux	
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement		8.4. Sociétal	
5.1.3. Constitution et durée		8.4.1. La promotion de la transparence et de l'éthique dans nos métiers	
5.1.4. Siège social et coordonnées		8.4.2. La promotion d'un modèle de communication plus en phase avec le Développement Durable	
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur			
5.2. Investissements		9. Examen de la situation financière et du résultat	28
6. Aperçu des activités	9	10. Trésorerie et capitaux	29
6.1. Principales activités		11. Recherche et développement, brevets et licences	33
6.1.1. Nature des activités		12. Information sur les tendances	33
6.1.2. Marché et tendances		13. Prévisions ou estimations du bénéfice	33
6.1.3. Stratégie		14. Organes d'Administration et Direction Générale	33
6.1.4. Nouvelles activités		14.1. Informations sur les organes d'Administration et de Direction Générale	
6.2. Organisation opérationnelle		14.1.1. Composition du Conseil d'Administration	
6.2.1. Principaux marchés		14.1.2. Renseignements personnels relatifs à la Direction Générale et aux membres du Conseil d'Administration	
6.2.2. Havas Worldwide		14.1.3. Condamnations pour fraude, faillite, sanctions publiques prononcées au cours des cinq dernières années	
6.2.3. Havas Media		14.1.4. Liens familiaux	
6.3. Événements exceptionnels		14.1.5. Comité Exécutif	
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			

14.2. Conflits d'intérêts		18. Principaux actionnaires	44
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		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	
14.2.2. Accord avec les principaux actionnaires en vertu desquels les membres des organes d'Administration et de Direction ont été nommés		18.2. Droit de vote	
14.2.3. Restrictions concernant la cession par les membres des organes de Direction de leur participation dans le capital de la Société		18.3. Répartition du capital social et actions d'autocontrôle	
15. Rémunération et avantages des mandataires sociaux.....	37	18.4. Accord pouvant entraîner un changement de contrôle	
15.1. Structure des rémunérations court terme		19. Opérations avec des apparentés	45
15.2. Programmes de fidélisation et de performance long terme		20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur.....	46
15.3. Jetons de présence		20.1. Informations incluses par référence	
15.4. Données chiffrées		20.2. Informations financières pro forma	
15.5. Engagements de retraite des dirigeants et mandataires sociaux de la Société		20.3. États financiers consolidés au 31 décembre 2010	
15.6. Dispositions particulières		20.4. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	
15.7. Tableaux de synthèse		20.5. Comptes annuels au 31 décembre 2010	
16. Fonctionnement des organes d'Administration et de Direction	41	20.6. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	
16.1. Fonctionnement du Conseil d'Administration		20.7. Résultats des cinq derniers exercices	
16.1.1. Mandats des Administrateurs		20.8. Rapport de gestion sur les comptes annuels clos le 31 décembre 2010	
16.1.2. Membres indépendants		20.9. Politique de distribution des dividendes	
16.1.3. Conseil d'Administration		20.10. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	
16.1.4. Contrôle interne		21. Informations complémentaires	113
16.2. Contrat de service liant les membres des organes à la Société ou ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages		21.1. Capital social	
16.3. Information sur les Comités du Conseil		21.1.1. Montant du capital souscrit	
16.3.1. Comité d'Audit		21.1.2. Titres non représentatifs du capital	
16.3.2. Comité des Rémunérations		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	
16.3.3. Comité d'Évaluation des travaux du Conseil d'Administration		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	
16.4. Gouvernement d'entreprise		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	
17. Participation et stock-options.....	43	21.1.6. Informations relatives aux options de souscription ou d'achat d'actions	
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			

- 21.1.7. Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques mettant tout changement survenu en évidence
- 21.1.8. Accords conclus par la Société modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle

21.2. Acte constitutif et statuts

- 21.2.1. Objet social (article 2 des statuts)
- 21.2.2. Résumé des dispositions des statuts, charte, règlement concernant les membres des organes d'Administration et de Direction
- 21.2.3. Droits, privilèges, restrictions des actions
- 21.2.4. Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires
- 21.2.5. Convocation et conditions d'admission aux Assemblées
- 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

22. Contrats importants 119

23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts 119

24. Documents accessibles au public..... 119

25. Communiqué de presse du 8 mars 2011 120

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..... 125

27. Table de concordance avec les rubriques de l'annexe I du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne 127

LISTE DES ANNEXES

1. Rapport du Président du Conseil d'Administration
2. Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président sur le contrôle interne
3. Présentation des résolutions
4. Projet de texte des résolutions
5. Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés
6. Délégations en matière d'augmentation de capital
7. Liste des informations publiées ou rendues publiques au cours des douze derniers mois
8. Liste des mandats des mandataires sociaux

Définitions

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

1. Personnes responsables

1.1. Personne responsable du document de référence

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

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

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

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

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

La lettre de fin de travaux des contrôleurs légaux sur les comptes de l'exercice 2010 ne contient pas d'observation.

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

Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 2010 ne contient pas d'observation à l'exception de la mention relative au changement de méthodes comptables lié à l'évolution des normes IFRS.

Le rapport des Commissaires aux Comptes sur l'examen limité des comptes semestriels consolidés résumés arrêtés au 30 juin 2010 ne contient pas d'observation.

Les informations financières historiques sont incluses par référence dans le document de référence de l'exercice 2010, à savoir :

(i) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 53 à 97 ainsi que les comptes annuels et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 99 à 117 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2009 déposé auprès de l'AMF le 16 avril 2010 sous le numéro D.10-0278 ;

(ii) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 44 à 86 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2008 déposé auprès de l'AMF le 30 avril 2009 sous le numéro D. 09-0372.

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

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

Le rapport général des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 2008 ne contient pas d'observation.

Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 2008 ne contient pas d'observation."

Hervé Philippe
Directeur Général Délégué

2. Contrôleurs légaux des comptes

Commissaires aux Comptes titulaires

Depuis le 29 mai 2008

– CONSTANTIN ASSOCIÉS

Membre de Deloitte Touche Tohmatsu
185, avenue Charles-de-Gaulle – 92524 Neuilly-sur-Seine
représenté par Monsieur Jean-Paul Séguret

– AEG FINANCES

Membre français de Grant Thornton International
100, rue de Courcelles – 75017 Paris
représenté par Monsieur Jean-François Baloteaud

Du 12 juin 2006 jusqu'au 29 mai 2008

– CONSTANTIN ASSOCIÉS

114, rue Marius AUFAN – 92300 Levallois-Perret
représenté par Monsieur Jean-Paul Séguret

– DELOITTE & ASSOCIÉS

185, avenue Charles-de-Gaulle – 92524 Neuilly-sur-Seine
représenté par Messieurs Alain PONS et Jean-Marc LUMET

Commissaires aux Comptes suppléants

Depuis le 11 mai 2010

– CISANE

185, avenue Charles-de-Gaulle – 92524 Neuilly-sur-Seine
représenté par Monsieur Gilles CART-TANNEUR

– IGEC

3, rue Léon JOST – 75017 Paris
représenté par Monsieur Victor AMSELEM

Du 29 mai 2008 jusqu'au 11 mai 2010

– Monsieur Michel BONHOMME

114, rue Marius AUFAN – 92300 Levallois-Perret

– IGEC

3, rue Léon JOST – 75017 Paris
représenté par Monsieur Victor AMSELEM

Du 12 juin 2006 au 29 mai 2008

– Monsieur Michel BONHOMME

114, rue Marius AUFAN – 92300 Levallois-Perret

– BEAS

7-9, Villa HOUSSAY – 92534 Neuilly-sur-Seine Cedex
représenté par Monsieur Pierre VICTOR

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.

4.1. Les risques liés au secteur de la communication

Les informations financières sélectionnées portant sur les exercices clos le 31 décembre 2008, 2009 et 2010 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 2008 et 2009.

	2010	2009	2008
Données du compte de résultat consolidé (en millions d'euros) :			
Revenu	1 558	1 441	1 568
Résultat opérationnel courant	202	180	188
Résultat opérationnel	182	150	189
Résultat net, part du Groupe	110	92	104
Données par action (en euro) :			
Bénéfice par action, de base et dilué	0,26	0,21	0,24
Dividende	0,10*	0,08	0,04

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

	2010	2009	2008
Données du bilan consolidé (en millions d'euros) :			
Écarts d'acquisition	1 494	1 416	1 411
Total actifs courants	2 988	2 681	2 861
Total de l'actif	4 694	4 307	4 509
Total capitaux propres	1 203	1 087	1 015
Total dettes financières	874	865	991
Nombre d'actions existantes	430 522 736	429 873 590	429 869 323

4. Facteurs de risques

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

Ces risques sont pour partie communs aux entreprises de communication.

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

4.1. Les 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 extrêmement concurrentiel

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

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

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

Ce risque, qui pourrait affecter la croissance de Havas et porter atteinte à son activité, doit s'apprécier au regard du poids relatif des premiers clients. Au 31 décembre 2010, les 10 premiers clients du Groupe représentaient 20 % des revenus et le premier client représente 3 % du revenu total du Groupe.

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

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

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

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

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

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

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

Le risque de contrefaçon des droits de propriété intellectuelle et l'atteinte aux droits des tiers

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

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

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

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

Le 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. Litiges

Litiges avec d'anciens dirigeants ou collaborateurs

Ces litiges sont également présentés à la note 5.2.30 des comptes consolidés.

1. Alain de Pouzilhac

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

- la procédure relative à l'annulation des accords conclus entre la Société et M. de Pouzilhac : à la suite du pourvoi formé par Havas, la Cour de cassation a, par arrêt du 1^{er} mars 2011, cassé l'arrêt rendu par la Cour d'appel de Paris en date du 14 janvier 2010. L'affaire a été renvoyée devant la Cour d'appel de Paris ;

- la remise en cause de l'éligibilité de M. de Pouzilhac à la retraite sur-complémentaire mise en place au bénéfice de certains dirigeants de la société Eurocom. Cette procédure est actuellement pendante devant la Cour d'appel de Paris.

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

2. Agnès Audier et Alain Cayzac ont tous deux mis fin à leur contrat de travail, considérant que les conditions d'exercice de leurs clauses de conscience étaient remplies.

Havas SA a estimé, pour sa part, qu'il s'agissait de démissions et ne leur a pas versé les indemnités réclamées.

L'un et l'autre ont saisi le Conseil des prud'hommes de Nanterre.

- S'agissant de Mme Agnès Audier, la procédure a été clôturée par arrêt de la Cour de cassation rendue le 26 janvier 2011. Il n'a été fait droit que très partiellement aux demandes formées par Havas SA, Mme Agnès Audier ayant néanmoins dû restituer à la Société la somme de 20 000 euros.

- S'agissant de M. Alain Cayzac, compte tenu des procédures pénales en cours et des votes défavorables des actionnaires sur ses rémunérations 2005, le Conseil des prud'hommes puis la Cour d'appel de Versailles ont décidé qu'il y avait lieu de surseoir à statuer.

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

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

Dans le cours normal de leurs activités, Havas SA et ses filiales sont parties à un certain nombre de procédures judiciaires, administratives ou arbitrales. Les charges pouvant résulter de ces procédures font l'objet de provisions dans la mesure où elles sont probables et quantifiables. Les montants provisionnés ont fait l'objet d'une appréciation du risque au cas par cas (voir note 5.2.14 aux états financiers consolidés).

Il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

4.3. Risques financiers

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

L'exposition du Groupe Havas aux risques de taux d'intérêt, de taux de change, de liquidité, et de crédit est décrite aux notes 5.2.13 "Dette financière" et 5.2.29 "Politiques de gestion des risques financiers" aux comptes consolidés au 31 décembre 2010.

Autres risques financiers

La constatation de nouvelles charges de dépréciation pourrait avoir un impact négatif sur sa situation financière

Des montants significatifs sont inscrits au bilan du Groupe au titre des écarts d'acquisition liés aux sociétés acquises. Les écarts d'acquisition font l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an et dès qu'il existe un indice de perte de valeur. Le test de dépréciation est réalisé en comparant la valeur comptable des actifs et passifs de

5.1. Histoire et évolution de la Société

chaque unité génératrice de trésorerie (UGT) dans un premier temps à un multiple d'*EBIT* (*earnings before interest and taxes*), le multiple étant déterminé par un expert indépendant. Dans la mesure où le multiple d'*EBIT* s'avère insuffisant, cette valeur comptable est ensuite comparée à la somme actualisée des flux de trésorerie attendus de l'UGT, l'UGT étant représentée par l'agence ou un groupe d'agences ayant le même management et présentant ensemble à leurs clients des offres globales de services qui intègrent l'ensemble des métiers de la communication exercés par le Groupe. Les hypothèses retenues pour déterminer les prévisions de flux de trésorerie pourraient ne pas se réaliser et conduire à constater des dépréciations qui impacteraient négativement la situation financière du Groupe.

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

À la suite de la nomination de Fernando Rodés Vilà en tant que Directeur Général de la société Havas SA, et de la fin de son mandat de Directeur Général de Media Planning Group SA, les clauses de conscience liées à ses fonctions de Directeur Général de Media Planning Group SA sont caduques depuis le 28 mai 2007. Il demeure des clauses liées au changement significatif de l'actionnariat de Media Planning Group SA.

Ces clauses concernent six managers et 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 10 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 (voir le chapitre 10 du présent document de référence). La valorisation de ces contrats est déterminée en appliquant la formule de prix aux données financières les plus récentes, soit le plus généralement, les données réelles 2009 et 2010, et les données budgétaires 2011 pour les engagements de rachat des actions des minoritaires conclus avant 2010. Pour les engagements conclus à compter du 1^{er} janvier 2010, le Groupe se base sur un business plan et la date probable de rachat pour déterminer les engagements de rachats des actions des minoritaires par application de la formule contractuelle. Les flux futurs sont ensuite actualisés au 31 décembre 2010.

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

Ces engagements sont détaillés dans la partie 10 "Trésorerie et capitaux" et la note 5.2.12 "Dettes liées aux rachats de minoritaires et compléments de prix" aux comptes consolidés.

Limite du contrôle interne

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

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

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

4.4. Couverture des risques – Assurances

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

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

Ces programmes d'assurances couvrent les risques :

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

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

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

Le coût de la couverture des risques "Assurance" s'élève à 2,6 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

2, allée de Longchamp – 92150 Suresnes, France

Tél. : 01 58 47 80 00

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

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

D'après la publication AdAge du 26 avril 2010, Havas est le 7^e groupe mondial dans le secteur de la publicité et du conseil en communication, ses principaux concurrents étant Omnicom, WPP, Interpublic, Publicis, Dentsu et Aegis.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2005 est une année de transition marquée par un changement important de l'équipe de management de Havas.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.2. Investissements

La stratégie de Havas, en termes d'investissements, consiste à renforcer ses réseaux de communication intégrée et d'expertise média, en s'appuyant sur l'extension géographique ainsi que sur le développement des services offerts par les différentes agences. Le montant payé lié aux investissements, incluant les coûts d'acquisition, s'élève à environ 8 millions d'euros en 2010 pour cinq acquisitions, à environ 5 millions d'euros en 2009, montant décaissé pour quatre acquisitions, et à environ 32 millions d'euros en 2008, montant décaissé pour sept acquisitions. Ces acquisitions ont été financées sur la base de la capacité d'autofinancement du Groupe Havas. La société n'a pas souscrit de nouveaux engagements fermes significatifs en matière d'investissements.

6. Aperçu des activités

6.1. Principales activités

6.1.1. Nature des activités

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

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

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

- Brand strategy, consulting et publicité ;
- Communication corporate et financière et Ressources humaines ;
- Marketing relationnel, promotionnel et interactif ;
- Communication santé ;
- Expertise média.

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

6.1. Principales activités

Havas Worldwide comprend le réseau Euro RSCG Worldwide, le micro-réseau Arnold ainsi que des agences à forte identité locale : H et W&Cie en France, The Furnace en Australie, Data Communiqué et Adrenaline aux États-Unis.

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

6.1.2. Marché et tendances ⁽¹⁾

Après un recul historique en 2009 (11 % environ), le marché publicitaire mondial devrait clôturer l'année 2010 en hausse de 5 %, et les prévisionnistes s'attendent à une croissance sensiblement identique en 2011 et 2012. Par exemple selon Zénith Optimédia, celle-ci devrait s'élever à 4,6 % en 2011 et 5,2 % en 2012. Malgré ces signes encourageants, il faut rester prudent. À ce jour, le marché publicitaire est loin d'avoir retrouvé un niveau comparable à celui de 2008. Par ailleurs, la croissance 2010 est certes prometteuse mais celle-ci bénéficie d'une base de comparaison 2009 très favorable ce qui ne sera plus le cas en 2011. À ce stade, il faut plutôt parler de rattrapage que de reprise du marché dans l'attente d'une confirmation de cette tendance en 2011.

Selon l'agence Zénith Optimédia, le marché mondial des dépenses publicitaires était estimé pour 2010 à 450 milliards de dollars US se répartissant comme suit :

Par zone géographique ⁽¹⁾

	2010	2011	2011/2010 Évolution
Amérique du Nord	35,7 %	35,0 %	2,6 %
Europe de l'Ouest	23,2 %	22,9 %	3,2 %
Europe centrale et orientale	6,0 %	6,2 %	7,9 %
Asie-Pacifique	23,6 %	24,1 %	6,9 %
Amérique latine	6,5 %	6,7 %	8,0 %
Reste du monde	5,0 %	5,1 %	6,6 %
Total	100,0 %	100,0 %	4,6 %

La croissance du marché prévue pour 2011 serait deux fois moins élevée en Amérique du Nord et en Europe de l'Ouest (autour de 3 %) que sur les autres zones géographiques (entre 6 et 8 %). Toutefois, ce premier groupe (Amérique et Europe de l'Ouest), si l'on ajoute le Japon, représente toujours les deux tiers du marché mondial.

Par média ⁽¹⁾

	2010	2011	2011/2010 Évolution
Presse	31,0 %	29,3 %	- 1,3 %
Télévision	40,7 %	41,3 %	6,1 %
Radio	7,2 %	7,0 %	1,9 %
Cinéma	0,5 %	0,5 %	6,0 %
Affichage	6,6 %	6,7 %	5,5 %
Internet	14,0 %	15,2 %	14,0 %
Total	100,0 %	100,0 %	4,6 %

Les dépenses publicitaires devraient augmenter dans tous les médias à l'exception de la presse. La croissance serait toujours tirée par Internet (+ 14 %) devant la Télévision (+ 6 %) qui reste le 1^{er} média du secteur avec une part de marché de 41 %, devant la presse (qui passerait pour la 1^{re} fois au-dessous de 30 %) et Internet qui dépasserait 15 %.

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

Il est à noter que le revenu des groupes de conseil en communication est de moins en moins corrélé au marché des dépenses publicitaires

média. D'une part, le revenu des agences est structuré davantage en honoraires qu'en commissions (pourcentage) sur l'investissement média, à l'exception du métier d'achat d'espace qui reste généralement à la commission. Les honoraires sont par nature plus stables (à la hausse comme à la baisse) que les commissions directement assises sur l'investissement média.

D'autre part, une partie grandissante du revenu des groupes de conseil en communication est désormais réalisée en hors média (cf. les différentes activités de conseil en communication citées au début du présent paragraphe 6.1.1.).

Havas sur son marché

Parmi les groupes de conseil en communication, Havas devrait se classer au 7^e rang mondial avec un revenu de 1 558 millions d'euros en 2010 (source : résultats des communiqués de presse sur les résultats 2010 des principaux concurrents). Ses principaux concurrents sont WPP, Omnicom, Interpublic, Publicis, Dentsu et Aegis.

Les marchés de Havas sont les suivants :

(en pourcentage du revenu 2010)

France	21 %
Europe (hors France et GB)	21 %
Grande-Bretagne	11 %
Amérique du Nord	33 %
Asie-Pacifique	5 %
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

Le premier plan stratégique démarré en 2006 s'est achevé. L'objectif principal de ce premier plan était de redresser la situation financière du Groupe marquée par un endettement très important. Cet objectif a été atteint et même dépassé. Havas est désormais crédeur en banque au 31 décembre 2010 et dispose d'une trésorerie ainsi que de ressources de financement importantes. Sa structure financière est désormais l'une des plus solides du secteur. Havas peut à présent envisager un peu plus de croissance externe. En effet, le Groupe n'avait pas fait d'acquisitions importantes pendant les cinq dernières années. Cette stratégie sera à la fois mesurée et déterminée et privilégiera en priorité des acquisitions ciblées, tant géographiquement que sectoriellement, elle prévoit également le rapprochement de tous les back-office, en commençant par la France, afin de fluidifier les synergies entre média et création et améliorer la rentabilité du Groupe.

Ce nouvel axe stratégique de développement externe vient s'ajouter à la stratégie que Havas a déployée avec succès depuis quelques années désormais :

- continuer de placer le digital au cœur de toutes les agences créatives ou média partout dans le monde est et restera un enjeu prioritaire pour le Groupe. Sans acquisition significative dans ce domaine, la part des revenus en provenance de cette activité représente aujourd'hui environ 19 % du total des revenus ;
- développer et accompagner les marques internationales. Havas possède le réseau qui est classé n° 1 par AdAge depuis cinq années consécutives pour la gestion des marques internationales : Euro RSCG. Havas souhaite conserver cette avance et l'accroître ;
- intégrer les enjeux de la responsabilité sociale : son impact sur la réputation des marques est central, ces dernières doivent construire une relation et une conversation durable avec l'ensemble de leurs parties prenantes pour tisser un "capital social" plus fort. Les agences du Groupe ont désormais l'opportunité mais aussi l'obligation d'utiliser la force des idées créatives pour amener des changements positifs au niveau social ;

(1) Toutes les données du marché figurant dans cette partie sont issues du communiqué de presse de Zenith Optimédia du 6 décembre 2010.

- continuer à mettre la créativité au centre de notre stratégie de conquête commerciale de new business.

La réalisation de ce plan stratégique sera créatrice de valeur pour les actionnaires de Havas dans la mesure où le Groupe améliorera sa performance opérationnelle et accélérera son développement, pour ses clients grâce à une offre différenciée et une forte capacité d'innovation et pour ses collaborateurs en développant un sentiment d'appartenance encore plus fort au Groupe.

6.1.4. Nouvelles activités

Néant.

6.2. Organisation opérationnelle

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

6.2.1. Principaux marchés

France	21 %
Europe (hors France et GB)	21 %
Grande-Bretagne	11 %
Amérique du Nord	33 %
Asie-Pacifique	5 %
Amérique latine	9 %

Revenu du Groupe par division

Le revenu 2010 du Groupe se répartit ainsi :

Havas Worldwide	68 %
dont Euro RSCG Worldwide	59 %
Havas Media	32 %

6.2.2. Havas Worldwide

Euro RSCG Worldwide

Permettre à ses clients de toujours garder une longueur d'avance, notamment grâce à Future First, tels sont l'engagement et la raison d'être d'Euro RSCG. C'est cette vision et sa mise en œuvre qui ont permis à Euro RSCG de gagner un nombre impressionnant de nouveaux clients, de voir sa créativité largement récompensée et d'attirer de nombreux talents du monde entier en 2010.

Euro RSCG a conservé sa position de leader du secteur dans l'univers des médias sociaux et du digital : Unilever a référencé Euro RSCG comme agence digitale au niveau global. Euro RSCG a aussi été nommée agence de référence en médias sociaux pour des marques de premier plan telles que : IBM, Charles Schwab, Ikea, Volvo, Kraft Foods, Chivas, Heineken, AMD et Lacoste. La campagne "Roller Babies" pour Evian continue de battre des records avec plus de 175 millions de vues et de nombreux clients d'Euro RSCG peuvent se vanter d'atteindre les meilleurs résultats comme, par exemple, Dos Equis qui a été la première marque de bière à dépasser le million de "J'aime" sur Facebook.

Mais si 2010 constitue une année vraiment particulière pour Euro RSCG, c'est parce que l'agence a su utiliser sa créativité pour répondre à certaines problématiques majeures au niveau mondial. Euro RSCG était en effet la principale agence créative chargée de la campagne électorale du Premier Ministre David Cameron en Grande-Bretagne. Avec One Young

World, le réseau a créé l'un des vecteurs les plus innovants en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et de changement social. Grâce au succès de la campagne sur le changement climatique conçue en 2009 par Euro RSCG pour Kofi Annan, David Jones a pu diriger le comité de pilotage (Young Global Leaders du Forum économique mondial) sur le développement durable en tant que conseil de la présidence française du G20 à Paris.

Euro RSCG travaille avec ses clients afin de placer la responsabilité sociale au cœur de l'entreprise et considère la RSE comme un outil puissant qui crée de la valeur pour ses clients, pour le secteur de la communication et pour le réseau lui-même.

Le réseau

Afin de garantir son propre succès et celui de ses clients, Euro RSCG se concentre sur trois axes clés de sa stratégie :

- l'intégration continue du modèle qui place le digital au cœur de toutes les agences ;
- la compréhension profonde et la capacité d'anticiper et d'influencer le comportement du consommateur partout dans le monde ;
- la faculté d'attirer et retenir les meilleurs talents du secteur.

Le modèle Euro RSCG et le digital au cœur de toute activité

Le digital se trouve à présent au cœur des agences Euro RSCG et le réseau continue de s'efforcer de demeurer le leader incontesté des médias sociaux. En 2010, l'agence a lancé Euro RSCG Social, un service pluridisciplinaire formalisé et transverse qui regroupe les activités de médias sociaux de l'ensemble du réseau sous une seule et même marque ombrelle. Il s'agit du prolongement naturel du rôle de leader tenu depuis longtemps par Euro RSCG au sein de la sphère sociale, marqué par des innovations telles que :

- le premier débat sur Twitter animé par le PDG d'une société internationale ;
- Social Xplorer, le premier outil développé (NPD) pour les médias sociaux ;
- la première publicité sous forme de bannière extensible sur YouTube incluant une expérience de réalité augmentée et accessible sur mobile ;
- le premier lancement d'une voiture sur les médias sociaux ; et
- la première marque de bière à avoir dépassé le million de "J'aime" sur Facebook.

Cette année, Euro RSCG a doublé son activité médias sociaux et digitale en Chine avec le gain de clients importants comme Hershey's, Balabala (une des chaînes de vêtements pour enfants leader sur le marché chinois) et Sun Hung Kai Properties (une des plus grandes sociétés immobilières de Hong Kong). Euro RSCG a continué à renforcer son offre digitale en acquérant les agences digitales : Project House en Turquie, Acmic Interactive en Inde et Congruent Media aux USA. Grâce à l'acquisition de nouvelles agences en Irlande, Serbie et en Turquie, des nouveaux clients importants ont rejoint Euro RSCG, notamment O2, Apple, Nestlé, Heineken, Danone et Nokia.

Euro RSCG est convaincu que les médias sociaux et le digital ne peuvent être relégués dans un silo mais doivent au contraire être placés au cœur de toute activité partout dans le monde. Euro RSCG a commencé à appliquer ce modèle il y a à peu près six ans au niveau international et à occuper désormais une place de leader dans ce domaine.

Responsabilité sociale des entreprises

Euro RSCG a été l'une des premières agences à avoir identifié la tendance vers une consommation responsable et l'intérêt croissant des consommateurs à s'associer aux marques respectueuses des valeurs éthiques. Par conséquent, les marques ayant su établir une réputation d'intégrité et de responsabilité sociale ont pu multiplier leurs dividendes. Euro RSCG considère que ses agences à travers le monde n'ont pas seulement l'opportunité, mais l'obligation d'utiliser la force de la créativité pour amener des changements positifs. Cette conviction a été démontrée lors de la campagne réalisée en 2009 pour Kofi Annan dans le combat

6.2. Organisation opérationnelle

pour le changement climatique qui a fédéré plus de 18 millions de supporteurs de la cause.

Si Euro RSCG conseille ses clients à placer la responsabilité sociale au cœur de leur stratégie, c'est parce qu'il s'agit d'une démarche que le réseau a déjà appliquée au niveau mondial.

En 2010, Euro RSCG a créé sa propre plate-forme à but non lucratif, One Young World, réunissant quelque 1 000 futurs leaders de 114 pays afin de leur fournir une plate-forme leur permettant d'influencer les leaders mondiaux et d'œuvrer pour un monde meilleur. Euro RSCG pense que la technologie a donné une voix à ces jeunes leaders, quel que soit le lieu où ils se trouvent et que l'association de la technologie et des médias sociaux leur permet désormais d'échanger des idées et d'apporter des solutions aux problèmes les plus urgents de notre époque. Lancé par Boris Johnson, le maire de Londres, et placé sous l'égide de personnalités internationales du calibre de Kofi Annan, Bob Geldof, Muhammad Yunus ou Desmond Tutu, le forum One Young World a été surnommé le "Davos des jeunes" par CNN et décrit par *Marketing Week* comme "l'initiative de responsabilité sociale la plus innovante et la plus complète jamais tentée".

À l'occasion de la Clinton Global Initiative qui s'est tenue en début d'année, l'ancien président américain Bill Clinton a remercié personnellement Euro RSCG pour son travail sur One Young World, ce projet faisant désormais partie des "Commitment Makers" de l'organisation.

Euro RSCG est particulièrement à l'écoute des consommateurs qui exigent désormais que les marques ne se concentrent plus uniquement sur leurs bénéfices mais qui engagent leur responsabilité sociale. Ainsi, Euro RSCG s'assure que toutes ses agences s'efforcent non seulement d'optimiser la croissance de leurs clients mais qu'elles utilisent leur créativité pour améliorer la société.

C'est par cet engagement qu'Euro RSCG continuera à se différencier des autres agences tout en permettant à ses clients de garder une longueur d'avance sur l'avenir.

Talents

Attirer et retenir les talents du secteur reste un objectif primordial pour Euro RSCG.

En 2010, Euro RSCG a accueilli Al Kelly (de TBWA et Fallon) en tant que nouveau Directeur de la création de son agence phare de New York. Pete Zellig a quitté Londres pour prendre le poste de co-PDG d'Euro RSCG New York. Jason Peterson a rejoint l'agence Euro RSCG de Chicago comme nouveau Directeur de la création (de Berlin Cameron et Fallon). Clive McLean a été nommé PDG d'Euro RSCG 4D Discovery. Leo Olper et Mauricio Galvan ont rejoint Euro RSCG afin de relancer la division hispanique de marketing aux États-Unis, venant respectivement de Lapiz – Leo Burnett et Vidal Partnership. Gedeon Stol a rejoint Euro RSCG Londres en tant que Directeur de l'innovation. Katie Halling a été nommée responsable du compte Reckitt Benckiser au niveau global. Christian de La Villehuchet et Andreas Geyr ont été nommés PDG d'Euro RSCG Europe. Marianne Hurstel a été promue au poste de Vice-Présidente de BETC Euro RSCG et Ricardo Monteiro a été nommé PDG d'Euro RSCG Ibero-America.

En Asie, Mason Lin a rejoint Euro RSCG en tant que PDG de Greater China, Juan Rocamora a été nommé président d'Euro RSCG Asie-Pacifique. Andrew Crombie, ex-FCB, a été nommé PDG d'Euro RSCG Singapour et Malaisie, Kevin Pereira a été nommé Directeur de création exécutif de Euro RSCG Singapour, Andrew Knott a été nommé Directeur du digital pour la région Asie-Pacifique et Matthew Fanshawe a été promu Directeur régional pour l'Asie-Pacifique. Euro RSCG Beijing a nommé Chen et Doze Tou aux postes respectifs de Directeur Général et Directeur de la création. CC Tang a été nommé président d'Euro RSCG Hong Kong et Directeur de la création de la zone Greater China. Steve Coll a été nommé Directeur de la création d'Euro RSCG Australie et Siddhartha Bindra, Directeur de la création d'Euro RSCG Delhi.

La capacité d'Euro RSCG à attirer des talents de cette envergure est la preuve de sa réputation croissante au sein du secteur et du niveau de qualité constant de ses projets.

New Business

Euro RSCG a attiré une liste impressionnante de nouveaux clients en 2010, notamment Durex et Scholl au niveau global. L'agence a débuté sa collaboration avec IBM après avoir remporté la compétition lancée fin 2009, devenant ainsi l'agence globale en médias sociaux et digital de la marque. Chivas a confié à Euro RSCG l'ensemble de son activité numérique et Unilever l'a choisie comme agence de référence pour toutes ses activités digitales dans le monde. Dans cette compétition, Euro RSCG était la seule agence à ne pas être 100 % digitale. Suite au gain des activités créatives pour Heineken en 2009, la marque a également confié à Euro RSCG en 2010 toutes ses activités digitales en Amérique du Nord.

Pernod Ricard, Orange, Décathlon, Crédit Suisse, Woolmark, Regus, Reader's Digest et AMD ont tous choisi Euro RSCG pour la gestion de leurs marques au niveau global. Sprint lui a confié son marché nord-américain de téléphonie mobile, Groupon l'a choisie comme agence de référence et en France, BETC Euro RSCG a remporté Pernod Ricard et Euro RSCG C&O a gagné Les Échos et l'Armée de l'air française.

Peugeot a confié à Euro RSCG ses activités en Chine continentale et l'agence a poursuivi son excellent travail en Amérique latine, l'une des régions qui connaît le développement le plus rapide du secteur. En fait, c'est dans cette région qu'Euro RSCG a remporté certaines des compétitions les plus importantes de l'année, notamment BBVA, Nova Schin, Sony Vaio, Pizza Hut et Ambev. Euro RSCG a été nommée Agence de l'année 2010 et Meilleure agence pour l'innovation digitale en Argentine, et groupe publicitaire n° 1 au Mexique. Elle a été désignée comme Agence à la croissance la plus rapide au Chili et est également devenue la deuxième plus importante agence du Brésil. Les campagnes réalisées dans cette région ont notamment reçu les prix de Meilleure campagne de la décennie en Uruguay et de Meilleure campagne de sensibilisation sociale au Mexique, parmi d'autres récompenses. Euro RSCG a aussi connu d'importants gains au niveau régional, tels que La Campagnola tuna, Rumba d'Arcor Bagley, Opera et Sunrise.

Reconnaisances

En 2010, Euro RSCG a conçu des campagnes parmi les plus primées au monde.

La campagne "Roller Babies" d'Évian a été vue plus de 175 millions de fois en ligne et a été diffusée pour la première fois l'année dernière sous forme de spot télévisé aux États-Unis.

Selon le Gunn Report, le film "Le Placard" pour Canal+ est la publicité télévisée la plus récompensée en 2010. Elle continue d'ailleurs de recevoir de nombreux prix pour sa créativité, notamment le très convoité Lion d'Or au Festival International de la Publicité à Cannes.

Euro RSCG a réalisé la campagne "Most Interesting Man in the World" (MIM – L'Homme le plus intéressant du monde) sur plusieurs plates-formes de médias sociaux, permettant à Dos Equis de devenir la marque n° 1 dans les catégories bières et spiritueuses sur Facebook, dépassant le million de fans. La campagne "MIM" a reçu un Lion d'Or à Cannes dans la catégorie Radio et un Lion de Bronze dans la catégorie Film. Dos Equis a également connu d'autres triomphes majeurs : la marque a en effet reçu le Grand Prix international aux Radio Mercury Awards et le prix Golden Watch au Golden Drums, entre autres récompenses.

Euro RSCG a créé pour McDonald's le tout premier spot TV sur le thème de l'homosexualité, suscitant un fort intérêt pour la marque de la part des médias du monde entier.

Euro RSCG Life, agence spécialisée en communication santé, a été récompensée du tout premier prix Agence de l'année dans le domaine de la santé par *Adweek*, désignée Réseau All-Star de l'année 2010 par *Medical Marketing & Media* et classée parmi les 100 meilleures agences britanniques par *Campaign*.

L'agence Euro RSCG 4D a été nommée Agence de marketing direct de l'année par *BtoB Magazine*.

En Espagne, Euro RSCG a été nommée Meilleure agence publicitaire et Meilleure agence de marketing direct. L'agence a également reçu le prix de Meilleure agence digitale en République tchèque et Meilleure

agence de marketing intégré en Pologne. L'agence d'Amsterdam s'est classée à la première place de l'étude annuelle sur la satisfaction client dans deux catégories et a obtenu d'innombrables récompenses pour son travail pour le client Volvo.

2010 a été une bonne année pour Euro RSCG Worldwide qui continue d'évoluer pour s'adapter aux nouveaux paramètres dictés par l'ère digitale et des médias sociaux dans laquelle on vit. Euro RSCG est déterminée à garder un temps d'avance sur ses concurrents pour accompagner ses clients avec sa stratégie Future First et être pionnier d'un nouveau modèle de communication.

Arnold Worldwide

Arnold Worldwide est le microréseau de Havas Worldwide qui assure créativité, stratégie et intégration à travers toutes les disciplines de la communication : publicité, digital, promotions, marketing direct, design et *branded content*. En 2010, sous la direction du Global CEO Andrew Benett, Arnold a vécu une année historique en termes d'expansion géographique et new business avec des gains tels que Aetna, Alberto Culver, CVS/pharmacie, Dell, Huntington Bank, New Balance et Sanofi-Aventis. Cette phase de conquête a valu à Arnold le titre de "Comeback Agency of the Year 2010*" décerné par le magazine *Ad Age*.

Le mantra d'Arnold est "Great Work Works" ce qui exprime la force des idées créatives qui génèrent profits et valeur pour leurs clients et leurs actionnaires.

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

H

H est une agence d'un nouveau genre qui mélange, croise et brasse tous les métiers de la communication.

Ses principaux clients, Citroën, Darty, Kryss, Lascad, transavia.com, Acadomia, Marques Avenue, Dunlopillo, De Dietrich... ont été rejoints depuis un an par Crédit Mutuel, Hadopi, Orpi, Pokerstars, Maty, le STIF...

Après avoir reçu 14 prix internationaux pour son film "Citroën C3 le Parking", l'agence a été primée, en 2010, dans 10 festivals internationaux avec deux lions au festival de Cannes pour le film "Citroën The dog", trois épica, deux Eurobest, un Clio Awards...

W&Cie

W&Cie est une agence de design et de communication intégralement dédiée à la marque. Elle accompagne ses clients dans toutes les disciplines qui permettent de créer, d'ajuster et d'entretenir une relation pérenne et équitable entre la marque, ses publics et ses communautés.

W&Cie se structure autour de quatre pôles :

- Design & Digital ;
- Publicité et Digital (WAtjust) ;
- Corporate – Éditorial & Digital ;
- Event & Digital (W&Cie est membre fondateur d'Havas Event).

W&Cie compte parmi ces clients Aéroports de Paris, Groupe Casino, EADS, GDF Suez, Crédit Agricole, Axa, Coca-Cola, La Poste, Peugeot, La Caisse des Dépôts...

La créativité de W&Cie est régulièrement récompensée et notamment au festival international de la publicité à Cannes, où elle a reçu un lion de bronze dans la catégorie "design d'environnement" pour Aéroports de Paris.

Depuis 2010, W&Cie est le membre fondateur du réseau Havas Design +, réseau international de design initialement lancé dans dix villes clés : Paris, New York, Lisbonne, Madrid, Dubaï, São Paulo, Mumbai, Dusseldorf et Prague.

En 2011, W&Cie fusionne avec Atjust pour créer WAtjust qui regroupera les activités publicitaires et digitales de W&Cie. Il a pour vocation, au sein de W&Cie de proposer à ses clients, à la fois le meilleur de la publicité (expertise stratégique, culture de l'idée et de la marque, références créatives), et le meilleur du digital (maîtrise du programme, expertise technique, culture digitale, capacité de production).

6.2.3. Havas Media

Bien que l'année 2010 ait encore été marquée par un contexte économique difficile sur les principaux marchés, les résultats obtenus par le secteur au cours des derniers mois de l'année montrent que la crise de 2009 est désormais passée.

Selon les dernières prévisions, le marché de la publicité devrait connaître une croissance de 4,9 % cette année (source : Zenith Optimedia).

Havas Media a clôturé l'exercice 2010 avec des résultats remarquables. Les objectifs de croissance organique ont été dépassés et le magazine de marketing international M&M a décerné le prix "Collaborator of the Year" à Havas Media récompensant ainsi le meilleur service de coordination auprès des clients et la plus grande réactivité dans la relation média.

Stratégie

Havas Media a continué à se concentrer et à investir dans les cinq domaines suivants :

1. New Business

Au cours de l'année 2010, le Groupe a su de nouveau attirer un grand nombre de clients en dépassant les excellents chiffres de 2009 avec l'ajout de nouveaux comptes tels que Turespaña, Panasonic, Turkey Tourism, Yahoo! et Huntington Bank.

C'est ainsi que MPG s'est vu décerner, dans le dernier rapport RECMA**, le titre d'agence leader en New Business au cours de ces trois dernières années sur les cinq plus importants marchés européens (Royaume-Uni, France, Allemagne, Espagne et Italie). Par ailleurs, MPG est numéro un en New Business sur le continent américain.

2. Fidélisation des clients

Havas Media a su garder la confiance de tous ses grands clients. Par ailleurs, 2010 marque la première année complète de collaboration avec Hyundai-Kia, le principal client à ce jour de Havas Media. Ces 12 derniers mois, les équipes de Havas Media ont géré avec succès ce client sur un total de 76 marchés. Dans le cadre de ce contrat, Havas Media a mis à disposition de Hyundai-Kia sa gamme complète d'outils et d'approches innovants. Au cours de l'année, ce fabricant automobile coréen a constamment renforcé sa position et 2011 promet d'être une année importante dans son évolution.

3. Développement et innovation produit

Havas Media a poursuivi ses investissements dans le développement d'une gamme d'offres et d'outils permettant aux entreprises de comprendre, suivre et développer des stratégies de communication puissantes pour leurs marques. Dans ce cadre, Havas Media Intelligence (HMI), la division centrale de réflexion et développement produits, a créé un service de conseil dirigé par Fredrik Johnsson, qui a pour tâche de définir et de mettre en œuvre les moyens nécessaires au déploiement de la nouvelle approche et des nouveaux objectifs du Groupe.

Havas Media Lab, le groupe de réflexion de HMI, a également bénéficié cette année d'une augmentation de ses ressources avec l'explosion des échanges, des nouvelles idées et des articles publiés sur son blog. Dans le contexte actuel exceptionnellement dynamique, l'innovation et l'investissement constituent les bases mêmes de l'approche média adoptée par le Groupe.

* Récompense qui souligne le retour d'Arnold parmi les meilleures agences américaines.

** Source : Rapport RECMA Compitiches 2010.

4. Le digital

Le développement en matière de numérique par le biais de différents partenariats est toujours au centre des préoccupations de Havas Media qui le place au cœur de toute activité. Havas Digital a choisi Kenshoo, le leader du secteur des technologies marketing en ligne destinées aux entreprises et marchés locaux, comme partenaire technologique exclusif en matière de marketing sur les moteurs de recherche. Un accord international a été signé entre Havas Digital et Greenplum Software (filiale d'EMC), le pionnier des solutions Enterprise Data Cloud™ pour l'analyse et le stockage de données à grande échelle. L'agence s'est également engagée dans un partenariat avec AdSafe afin de fournir aux marques des services de vérification dans le cadre de leurs campagnes publicitaires, et a conclu aussi un accord avec le site d'échange de vidéos Adap.tv. Cet accord, permettant à Havas Digital de faire des achats médias en ciblant chaque utilisateur individuel sur une base d'impression par impression, est probablement le premier conclu par un groupe de communication de premier plan qui insère des annonces publicitaires sur une programmation vidéo en ligne.

5. Expansion géographique

Les activités en Amérique latine de Havas Media ont enregistré des niveaux de croissance d'environ 20 à 25 %. Les pays de l'Asie-Pacifique où notre Groupe est présent offrent des taux de croissance se chiffrant autour de 25 à 30 % grâce à la forte croissance observée en Inde et tout particulièrement en Chine (avec une croissance de plus de 80 %). Il était en outre extrêmement important de s'introduire cette année sur le marché russe et c'est dans cet objectif que Havas a établi un partenariat avec ADV, acteur local clé, qui fournit une excellente base sur ce marché en pleine expansion. Havas Media se développe également en Afrique et travaille désormais avec plus de 35 clients dans plus de cinq pays africains, à savoir l'Afrique du Sud, la Côte d'Ivoire, le Sénégal, le Cameroun et le Maroc.

Développement Durable

Après avoir défini ses responsabilités sociétales, Havas Media a développé et amélioré sa stratégie et ses objectifs au niveau du Groupe en vue de gérer l'impact environnemental et sociétal de ses agences, leur éthique et leur gouvernance, leurs achats et leur communication responsable.

Havas Media concentre ses efforts en termes de développement durable sur la communication, la coordination et la créativité média qui sont des métiers clés. Dans cette optique Havas Media met à disposition ses talents et ses équipes afin de réaliser des projets *pro-bono* dans des domaines tels que : le marketing écologique et social, l'éthique digitale, la transparence des pratiques ainsi que la philanthropie, le bénévolat tout en appuyant des causes qui lui tiennent à cœur.

Stratégie de l'offre

Havas Media a poursuivi le développement de ses quatre réseaux internationaux MPG, Arena Media, Havas Digital et Havas Sports & Entertainment. En 2010, Havas Media a poursuivi ses efforts afin de comprendre comment l'émergence d'un nouveau type de consommateur plus impliqué socialement affecterait la relation entre les marques, les consommateurs et la société. En poussant l'analyse plus loin, Havas Media s'est concentrée sur la construction d'une relation et une conversation durable avec les marques et les consommateurs pour tisser "un capital social" plus fort.

Dans cette optique, Havas Media a lancé en octobre la troisième édition de son étude internationale intitulée *Brand Sustainable Futures*. Cette étude a été menée sur neuf marchés auprès de 30 000 consommateurs se focalisant sur 10 secteurs industriels. Quelques membres de la direction de Havas Media sont intervenus à ce sujet au FTSS à New York, au TFWA à Cannes et au WRC à Berlin.

Nouveaux services et produits

MPG Media Contacts UK a lancé une "Intelligence Unit" qui centralise les informations concernant les consommateurs, les analyses de données numériques et cybermétriques, l'économétrie, le CRM et les analyses Artemis™ au sein d'une équipe unique.

Havas Sports & Entertainment a lancé Havas Hospitality, une nouvelle offre de HS&E en France et à l'international qui se focalise sur les relations publiques et le secteur de la restauration et de l'hôtellerie. Ils ont aussi conçu un nouveau produit nommé "Flightdeck", une interface en ligne qui rassemble toutes les discussions sur une marque et ses concurrents au sein d'un outil unique.

Havas Media North America a créé une division interne dédiée au Corporate trading, nommée Havas Media Corporate Trading.

Récompenses

Selon le rapport Network Diagnostics de RECMA*, publié en septembre 2010, MPG a été classée agence leader sur quatre marchés parmi les 20 plus grands (France, Espagne, Mexique et Argentine). MPG est considéré comme l'agence la plus compétitive et ayant enregistré le plus de réussite en termes de New Business sur le continent américain et sur les cinq plus importants marchés européens.

Havas Media a contribué à une campagne de marketing qui a permis au Groupe de recevoir le prix *Collaborator of the Year* décerné par le magazine de marketing international *M&M*. Cette approche collaborative a en outre valu à MPG US de se voir décerner le prix *Agency of the Year* par MediaPost.

MPG a également été classée *Good Profile* sur deux autres marchés (Royaume-Uni et Pologne). Arena a été distinguée comme *Good Profile* sur trois marchés (Espagne, Mexique et Portugal).

De plus, MPG Mexique a été élue l'agence de l'année par Merca 2.0 Magazine et Neo Magazine. Lors du *Valencia Festival of Media Awards*, MPG Mexique a aussi été élu meilleure "Agence Média de l'Année". L'équipe MPG/Cake/AIS UK a gagné un *Gold* pour la campagne EDF "Green Britain Day" aux "Internationalist Awards For Media Innovation". Aux *Boomerang Awards*, Media Contacts Philippines a gagné un Argent et un Bronze.

En 2010, Havas Sport & Entertainment a remporté 22 prix dans huit marchés. HS&E France a remporté le Grand Prix Stratégies du Sport grâce à EDF "Plongez dans le prochain défi", et a également remporté deux prix supplémentaires au Grand Prix Stratégies du Sport avec EDF et Coca-Cola. HS&E a aussi été récompensé par deux Grand Prix du Brand Content dans leurs campagnes pour la Fédération Française des Aveugles et TV Veto.

Talents

Maria Luisa Francoli a été nommée Directrice Amérique du Nord (Country Manager) Havas Media tout en conservant son poste de Directrice Générale de MPG. Elle a joué un rôle déterminant dans l'obtention du prix d'Agence de l'année pour la seconde année consécutive.

Sasha Savic a rejoint Havas Media en tant que Directeur Commercial après avoir travaillé pour le groupe Publicis en tant que Directeur Général de PG2, où il était responsable du client Procter & Gamble au niveau global. Il était auparavant Vice-Président Directeur d'Universal McCann, où il s'occupait de la gestion globale et de la coordination média pour des clients tels que Coca-Cola, Microsoft, Lucent, Intel et Mastercard.

Rafael Urbano a été promu au poste de Directeur Général de MPG Iberia. M. Urbano a débuté sa carrière au sein de Procter & Gamble avant d'être engagé pour diriger les opérations de recherche de Havas Media Espagne. Il a ensuite été promu au poste de Directeur Général de MPG Madrid. Il a joué un rôle déterminant dans le renforcement de la position de leader de MPG sur ce marché.

* Source : Rapport RECMA Compitches 2010.

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

Rogelio Canhoto a été nommé Président Directeur Général de Havas Media Portugal. Rogelio officiait auparavant chez Portugal Telecom, au sein duquel il a occupé plusieurs positions en marketing, développement commercial et innovation. Il dispose également d'une riche expérience dans l'enseignement en tant que professeur dans plusieurs écoles de commerce.

Yves del Frate a été nommé Directeur de zone (Country Manager) de Havas Media Belgique, après avoir occupé le poste de Directeur Général de Havas Media France. Yves était cofondateur de Euro RSCG 27 et a rejoint MPG en 2004 en tant que Directeur du compte PSA au niveau global, puis a été nommé Directeur Clientèle du réseau MPG.

Au niveau global, William Cabrera a été promu au poste de Vice-Président Exécutif en charge de la Modélisation et de la Recherche, où il supervise toutes les activités de Havas Media en termes de méthodologie, outils et modélisation économétrique. William dirigeait auparavant la recherche et la modélisation chez Havas Media Iberia qu'il a rejoint en 2006 après une longue carrière internationale au sein de sociétés telles que Royal Philips à Amsterdam, McKinsey&Co à Zurich, São Paulo et Madrid et Goldman Sachs à Londres et New York.

Martin Dufty s'est vu attribuer le poste de Directeur du compte Hyundai Kia au niveau global. Il est responsable de la gestion des investissements marketing du marché automobile coréen à forte croissance sur 76 marchés. M. Dufty a apporté une expérience de plus de 20 ans dans des grands groupes de média et agences indépendantes à Londres, Paris, Shanghai, Hong Kong et Moscou.

Perspectives

Le principal objectif de Havas Media pour 2011 est d'accélérer sa croissance en continuant de gagner des parts de marché dans ses pays historiques et en s'appuyant également sur la croissance des marchés émergents d'Amérique latine et d'Asie-Pacifique.

Havas Media continuera à investir dans le digital et plus particulièrement dans les domaines tels que les médias sociaux, l'analyse des données et la technologie mobile. Le digital représente aujourd'hui 25 % des revenus totaux de Havas Media, l'objectif étant de passer à 28 % en 2011.

6.3. Événements exceptionnels

Néant.

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

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

Le Groupe est propriétaire de ses principales marques : Havas et ses déclinaisons, Euro RSCG et ses déclinaisons, Arnold Worldwide Partners, et H; et par l'intermédiaire de ses filiales des marques MPG et Media Planning, Arena et Media Contacts ainsi que de W&Cie.

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

Comme mentionné ci-dessus, Havas affiche un revenu de 1 558 millions d'euros pour l'année 2010, et devrait se classer à la 7^e place mondiale des grands groupes de conseil en communication (source : résultats des communiqués de presse sur les résultats 2010 et 2009 des principaux concurrents de Havas).

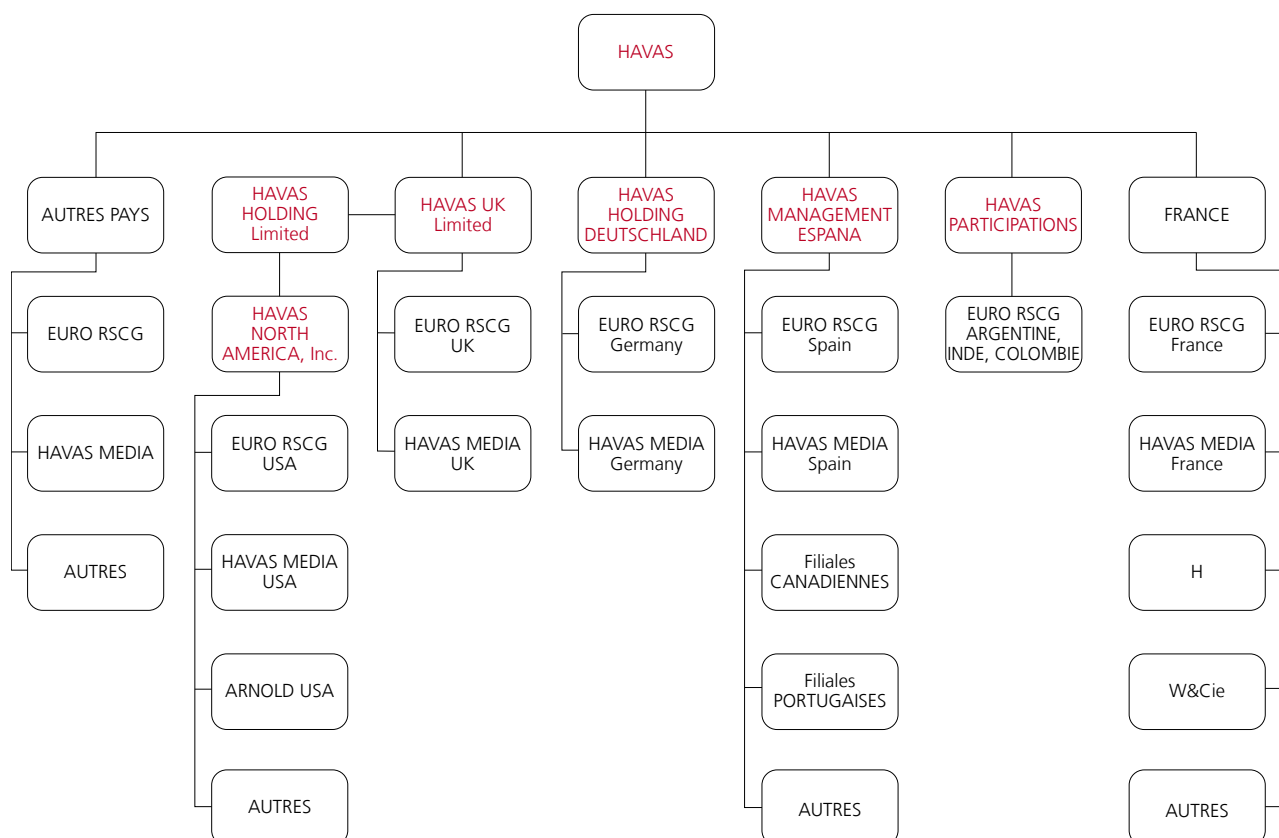
7. Organigramme

7.1. Organigramme

Organisation juridique au 31 décembre 2010

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 91 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 2010 s'élève à 29,9 millions d'euros par rapport à 19,5 millions d'euros en 2009, 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 2010 à 11,4 millions d'euros contre 12,9 millions d'euros en 2009 ; les autres frais refacturés aux filiales totalisent un montant de 11,7 millions d'euros en 2010, contre 13,0 millions d'euros en 2009.

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 récapitulés ci-dessous :

Nom des filiales	Pays	% d'intérêt
Media Planning Group SA	Espagne	100 %
BETC EURO RSCG	France	100 %
EURO RSCG C&O	France	99 %
HAVAS Media France	France	100 %
ARNOLD WORLDWIDE, LLC	États-Unis	100 %
EURO RSCG HEALTHVIEW, INC	États-Unis	100 %
MEDIA HOLDINGS GLOBAL	États-Unis	100 %
EURO RSCG NEW YORK, INC	États-Unis	100 %
EURO RSCG DIRECT RESPONSE, LLC	États-Unis	100 %
HAVAS WORLDWIDE	États-Unis	100 %
HAVAS NORTH AMERICA	États-Unis	100 %

7.3. Propriétés et locations immobilières

Le Groupe ne détient pas d'actifs corporels immobilisés de valeur individuelle significative. L'essentiel des actifs corporels relatifs au parc immobilier du Groupe est constitué par des agencements et des installations.

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

Divisions-Agences	Pays/Villes	Surfaces (m ²)	Date du bail	Échéance du bail
Havas SA, siège social	France, Suresnes	21 261	21/02/2003	20/02/2012
Havas Media France	France, Puteaux	5 109	04/10/2002	04/10/2011
Arnold Worldwide Partners	États-Unis, Boston	14 504	01/09/2004	31/08/2014
Euro RSCG Worldwide	États-Unis, New York	14 702	01/01/2008	31/12/2012
Media Planning Group	Espagne, Madrid	7 355	Juin 2005	2010-2015 ⁽¹⁾

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

Par ailleurs, le Groupe a conclu des baux dans les différentes villes dans lesquelles il exerce ses activités, notamment dans 27 villes aux États-Unis et 18 villes au Royaume-Uni ainsi qu'en France, en Allemagne ou encore en Espagne.

Les baux conclus aux États-Unis ont des dates d'échéance qui s'échelonnent jusqu'en novembre 2018. L'échéance des baux conclus au Royaume-Uni s'échelonne jusqu'en décembre 2018.

8. Informations environnementales, sociales et sociétales

8.1. La politique de Responsabilité Sociétale du Groupe

Le Groupe Havas a défini en 2009 une politique de Responsabilité Sociétale construite sur six engagements de progrès et quatre engagements de moyens.

Ces engagements témoignent de la volonté du Groupe de s'engager sur la voie du développement durable et permettent de réaffirmer l'attachement de Havas aux 10 principes du Global Compact auquel il adhère depuis 2003.

Les quatre engagements de moyens

Ces engagements correspondent à des objectifs de court terme et constituent des prérequis au déploiement de la démarche RSE du Groupe.

Sur les quatre engagements de moyens définis en 2009, les trois premiers sont réalisés :

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

Au 31 décembre 2010, le "réseau RSE" était constitué de 95 correspondants répartis dans 49 pays et couvrant 99 % des effectifs du Groupe.

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

Havas a mis en place un logiciel spécialisé en reporting développement durable permettant la collecte décentralisée et la consolidation d'indicateurs extra-financiers et sur lequel a été conçu courant 2010 l'ensemble du système d'informations environnementales, sociales et sociétales du Groupe.

Le système est aujourd'hui opérationnel et a été déployé pour la première fois cette année sur la base de la méthodologie suivante :

- **unité de saisie** : afin de fiabiliser les données (notamment environnementales), le Groupe a privilégié la collecte et la saisie des données au niveau d'unités opérationnelles ("business groups") correspondant à une ou plusieurs entités juridiques implantées le plus souvent sur le même site et partageant les mêmes services financiers, achats et Ressources Humaines ;
- **périmètre de reporting** : 108 "business groups" représentant 350 entités juridiques couvrant 99 % des effectifs totaux du Groupe ;
- **indicateurs et référentiels** : une batterie d'indicateurs a été définie, couvrant l'ensemble des domaines de la RSE et répartis en cinq thèmes : Environnement, Social, Éthique et Gouvernance, Économie et Achats et Communication Responsable. Les indicateurs sociaux, jusqu'à présent collectés via un système propriétaire ont donc été intégrés dans ce nouveau système. Ils sont sensiblement identiques à ceux des années précédentes. Certains indicateurs environnementaux ont été déployés spécifiquement pour le calcul du bilan carbone de Havas (voir plus loin "module spécifique" "calculateur GES"). L'ensemble des indicateurs se réfèrent pour partie à la loi NRE et aux lignes directrices de la GRI 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. Les données sont consolidées après validation ;
- **module spécifique "calculateur GES"** (Gaz à effet de serre) : ce calculateur a été intégré au système. Il s'appuie sur des indicateurs spécifiques collectés lors du reporting et des facteurs d'émissions de la méthode ADEME V.6. Le périmètre du bilan carbone obtenu est celui de la "vie de bureau" des agences (à l'exclusion des émissions liées aux actions de communication mises en œuvre) et couvre les postes Énergie, Achats de produits et services extérieurs, Déplacements de personnes, fret, déchets et immobilisations soit les scopes 1, 2 et 3 (partiel) du point de vue de la norme ISO 14064. Ce module permet dorénavant à chacune des agences de réaliser chaque année son propre bilan carbone et par consolidation, de suivre les émissions de GES au niveau du Groupe (voir ci-dessous 8.2.1. Engagement de progrès N° 1).

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

La sensibilisation du Pôle Achats du Groupe et l'organisation de réunions avec les principaux fournisseurs ont permis, pour les achats généraux de Havas, de commencer à introduire des critères environnementaux et sociaux dans le choix des produits et services achetés, conformément aux engagements de progrès N° 1 et N° 4.

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 au développement durable se met progressivement en place dans les agences. En 2010, 16 agences ("business groups") représentant 26 % 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, campagnes d'affichage interne), d'autres ont mis en place des blogs ou des newsletters, d'autres enfin ont conçu des guides de bonnes pratiques. De plus, 84 salariés ont bénéficié de formation sur cette thématique cette année.

Les six engagements de progrès

L'ensemble des six engagements visent à réduire les impacts environnementaux, sociaux et sociétaux de l'activité du Groupe :

LES 6 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.

(1) Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

8.2. Environnement

8.2.1. La politique de réduction des impacts environnementaux liés au fonctionnement du Groupe (Engagement N° 1)

La démarche du Groupe s'articule autour de trois axes prioritaires : la réduction de ses émissions de CO₂, la réduction de sa consommation de papier de bureau et la réduction de ses déchets.

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

a) Suivre et réduire les émissions de CO₂

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

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

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

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

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

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

Le calculateur GES intégré au système de reporting environnemental permettra au Groupe de suivre annuellement ses émissions de CO₂ et l'atteinte de ses objectifs de réduction. Le montant des émissions de GES liés au fonctionnement du Groupe pour l'année 2010 sera communiqué dans le prochain rapport d'activité.

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

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

Sur le papier de bureau, Havas s'est fixé comme objectif une réduction de - 30 % entre 2010 et 2015. Il s'agit de limiter les impressions, de développer au maximum les impressions recto verso et de privilégier des grammages plus faibles.

Sur un périmètre représentant 92 % des effectifs du Groupe, les achats de papier de bureau s'établissent à 735 tonnes, soit 56 kilogrammes par salarié. En France, la consommation moyenne est de 39 kilogrammes par salarié. Sur ce même périmètre, le papier certifié (FSC ou PEFC) ou encore recyclé représente en moyenne 59 % de la consommation de papier de bureau. Mais d'ores et déjà, 21 "business groups" représentant 26 % des effectifs du Groupe n'achètent que du papier certifié ou recyclé.

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

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

En 2010, sur un périmètre représentant 90 % des effectifs du Groupe, les déchets totaux (tous déchets confondus) représentent 1 925 tonnes soit 150 kilogrammes par salarié.

Le tri sélectif continue de se développer et concerne près de 80 % des effectifs du Groupe. Ce tri sélectif porte principalement sur le papier (77 % des effectifs) mais aussi sur les déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) pour 70 % des effectifs.

En France, sur le site de Suresnes (siège de Havas), les matériels informatiques en fin de vie (4,3 tonnes) sont pris en charge, dans le cadre de la DEEE, par une entreprise adaptée.

8.2.2. La politique de réduction des impacts environnementaux liés aux actions de communication (Engagement N° 2)

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 2010, 42 propositions ont été formalisées auprès de clients par six business groups, en France, aux États-Unis et en Argentine. Ces propositions portent majoritairement sur des dispositifs médias mais aussi sur de la production audiovisuelle et de l'événementiel.

Parallèlement, les agences intègrent progressivement des critères environnementaux dans le choix des prestataires et des moyens mis en œuvre.

En 2010, 63 programmes d'actions répartis dans six business groups ont été conçus en prenant en considération des critères environnementaux.

8.2.3. Indicateurs environnementaux

Les indicateurs ci-après ont été collectés et consolidés au niveau Groupe grâce à un nouveau système d'information mis en place en 2010 (voir 8.1, point 2). Ce changement de méthodologie n'a pas permis d'effectuer des comparaisons avec 2009. Ces données 2010 constitueront la base de référence pour le suivi des indicateurs de progrès et des objectifs correspondants.

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	2010	Périmètre (% effectif Groupe)	NRE ⁽³⁾ L. 225-102-1	GRI ⁽⁴⁾	GC ⁽⁵⁾
Impacts environnementaux directs						
Eau						
Consommation d'eau	m ³	205 078	90 %	148.3.1	EN8	
Consommation d'eau/salarié	m ³	15,9	90 %	148.3.1	EN8	
Énergie						
Consommation totale d'électricité	Mwh	39 935	89 %	148.3.1	EN4	
Consommation d'électricité/salarié	kwh	3 135	89 %	148.3.1	EN4	
% de l'électricité dans la consommation d'énergie	%	87	89 %	148.3.1	EN4	
% effectif des entités achetant de l'électricité issue d'ENR ⁽¹⁾ sur total effectif Groupe	%	7,3	100 %	148.3.1	EN6	GC8
Air						
Émission de CO ₂	tonnes éq CO ₂	n.c. ⁽²⁾	99 %	148.3.1	EN16	
Émission de CO ₂ /salarié	kg éq CO ₂	n.c.	99 %	148.3.1	EN16	
Consommation de matière						
Consommation de papier de bureau	tonnes	735	92 %	148.3.1	EN1	
Consommation de papier de bureau/salarié	kg	56	92 %	148.3.1	EN1	
% du papier certifié et/ou recyclé dans consommation totale de papier de bureau	%	59	92 %	148.3.1	EN2	GC8
Déchets						
Quantités totales de déchets	tonnes	1 925	90 %	148.3.1	EN22	
Quantités de déchets/salarié	kg	150	90 %	148.3.1	EN22	
Nombre de "business groups" ayant mis en place le tri sélectif du papier	n	75	99 % (108 "business groups")	148.3.1	EN22	GC8
% effectif des entités ayant mis en place le tri sélectif du papier sur total effectif Groupe	%	77	100 %	148.3.1	EN22	GC8
Formation/sensibilisation des salariés						
Nombre de salariés ayant reçu une formation Développement durable et/ou communication responsable	n	84	99 %	148.3.6		GC8
Impacts environnementaux liés aux actions de communication mises en œuvre pour le compte de nos clients						
Nombre de propositions de mesure d'impact environnemental intégrées dans des recommandations clients	n	42	99 %		EN26	GC8
Nombre de programmes d'actions éco-conçus	n	63	99 %		EN26	GC8

(1) Énergies renouvelables.

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

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

(4) GRI : Global Reporting Initiative.

(5) GC : Global Compact.

8.3. Social

8.3.1. Structure des effectifs

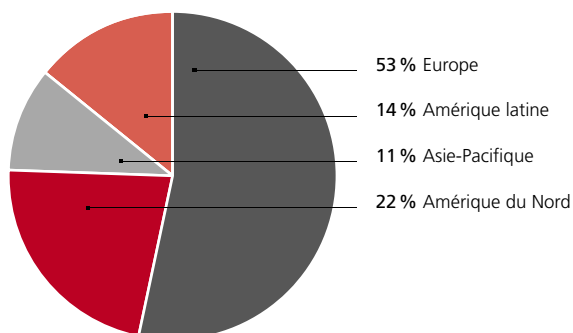
Le Groupe Havas emploie 14 299 salariés au 31 décembre 2010 répartis dans 360 sociétés consolidées et implantées dans une cinquantaine de pays.

La hausse de 4 % des effectifs par rapport au 31 décembre 2009 s'explique par une amélioration du contexte économique.

En France, le Groupe emploie 2 838 salariés répartis sur 42 sociétés.

Répartition des effectifs par continent

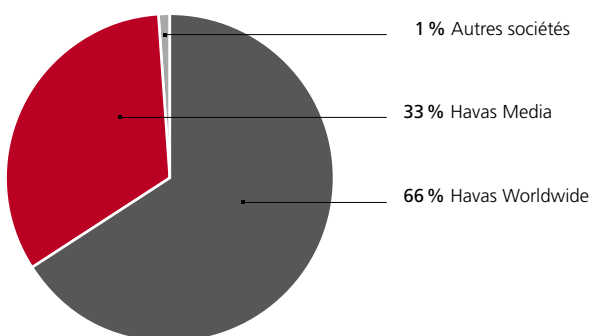
Europe	53 %
Amérique du Nord	22 %
Asie-Pacifique	11 %
Amérique latine	14 %



La structure géographique du Groupe reste en ligne par rapport à 2009. La moitié des effectifs du Groupe se situe en Europe, un quart en Amérique du Nord et le quart restant est partagé entre l'Asie-Pacifique et l'Amérique latine.

Répartition des effectifs par réseau

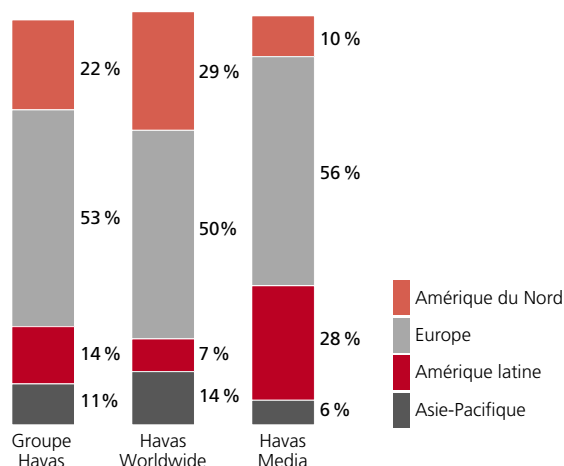
Havas Worldwide	66 %
Havas Media	33 %
Autres sociétés	1 %



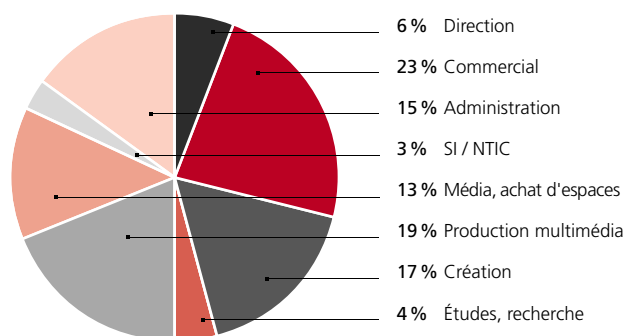
Le réseau Havas Worldwide représente les deux tiers des effectifs du Groupe dans le monde et Havas Media le tiers restant.

Répartition des effectifs par continent et par réseau

Effectif par continent par réseau	Groupe Havas	Havas Worldwide	Havas Media
Europe	53 %	50 %	56 %
Amérique du Nord	22 %	29 %	10 %
Asie-Pacifique	11 %	14 %	6 %
Amérique latine	14 %	7 %	28 %



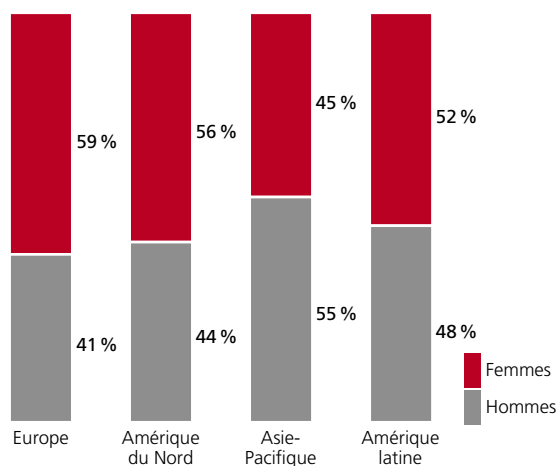
Répartition des effectifs par métier au niveau du Groupe



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

Effectif – Répartition hommes / femmes par continent

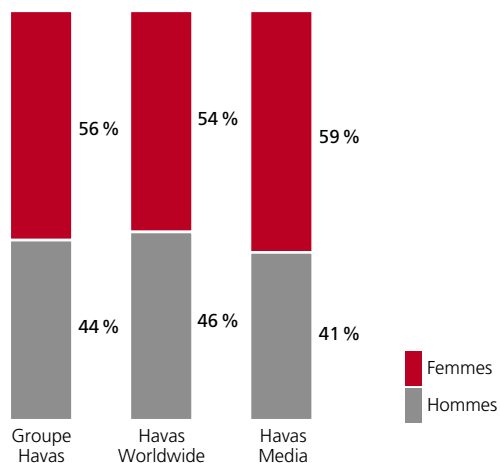
	Hommes	Femmes
Europe	41 %	59 %
Amérique du Nord	44 %	56 %
Asie-Pacifique	55 %	45 %
Amérique latine	48 %	52 %



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

Effectif – Répartition hommes / femmes par réseau

	Hommes	Femmes
Groupe Havas	44 %	56 %
Havas Worldwide	46 %	54 %
Havas Media	41 %	59 %

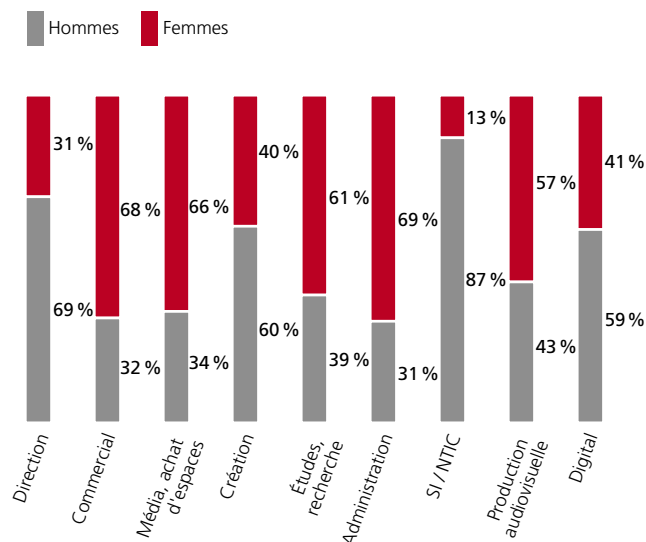


Les femmes restent majoritaires au sein du Groupe.

La proportion entre les hommes et les femmes en 2010 est stable par rapport à celle des deux dernières années.

Répartition hommes / femmes par métier

	Hommes	Femmes
Direction	69 %	31 %
Commercial	32 %	68 %
Média, achat d'espaces	34 %	66 %
Création	60 %	40 %
Études, recherche	39 %	61 %
Administration	31 %	69 %
SI, NTIC	87 %	13 %
Production audiovisuelle	43 %	57 %
Digital	59 %	41 %



En ligne avec les deux dernières années, les hommes sont majoritairement représentés dans les fonctions de Direction, de création et celles liées aux nouvelles technologies.

Les femmes sont plus nombreuses dans des fonctions commerciales, administratives ou relatives aux études et à la recherche et à l'achat d'espaces médias.

Âge moyen par continent

	Hommes	Femmes	Total
Europe	36	34	35
Amérique du Nord	38	37	38
Asie-Pacifique	34	31	33
Amérique latine	33	32	32

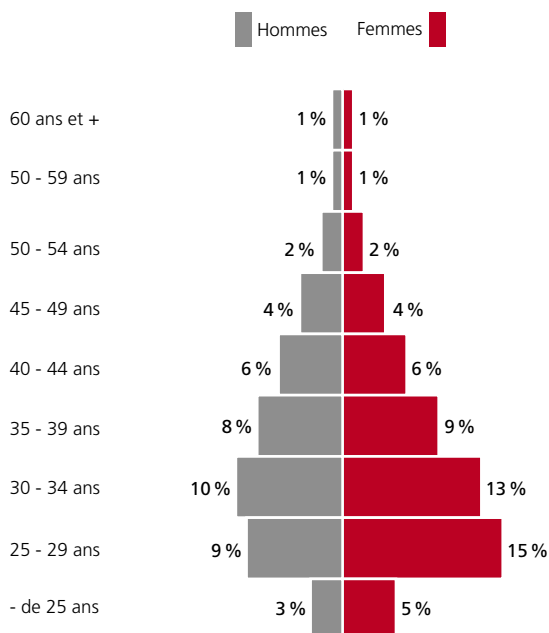
Les salariés d'Europe et d'Amérique du Nord ont un âge moyen supérieur à celui de l'Asie-Pacifique et de l'Amérique latine.

Âge moyen par réseau

	Hommes	Femmes
Groupe Havas	36	35
Havas Worldwide	37	35
Havas Media	34	33

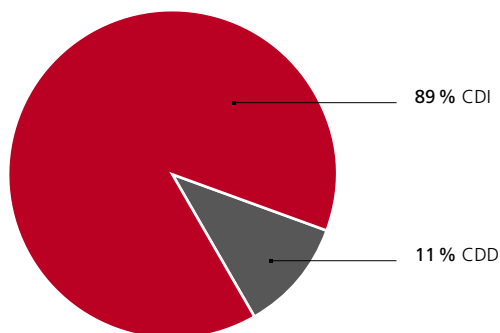
L'âge moyen des effectifs du Groupe est de 35 ans.

Pyramide des âges



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

Répartition des contrats de travail

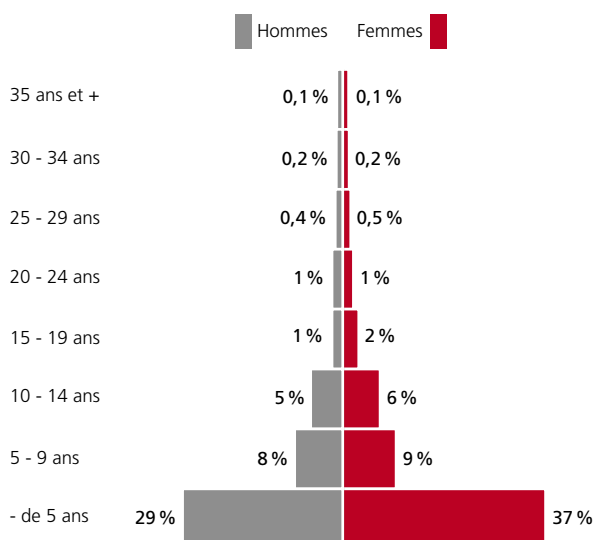


Comme les années précédentes, le recours aux contrats de type CDD est faible (11 % des effectifs).

Ancienneté moyenne par sexe

	Hommes	Femmes	Total
Groupe Havas	5	5	5

Pyramide d'ancienneté



Formation des salariés au niveau du Groupe

	Hommes	Femmes	Total
Nombre de salariés formés dans le Groupe	2 672	3 774	6 446
Soit par rapport à l'effectif total	41 %	59 %	45 %

En 2010, 45 % des collaborateurs du Groupe ont suivi au moins une formation.

La durée moyenne est de 11 heures.

La formation par continent

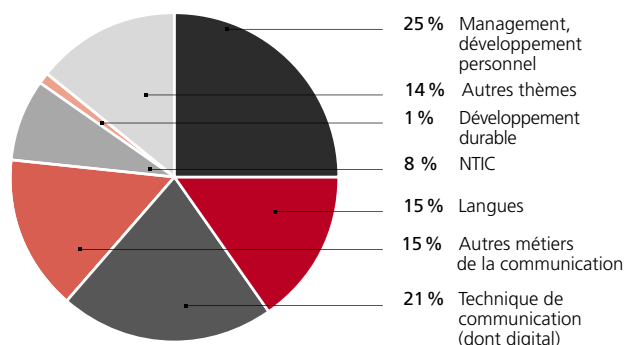
Europe Un total de 57 820 heures de formation pour 3 734 salariés, soit 50 % des effectifs en Europe. Les formations sont principalement orientées sur les thèmes du management et du développement personnel, des techniques de communication, et de l'apprentissage des langues.

Amérique du Nord Un total de 6 269 heures de formation et 1 673 salariés formés, soit 54 % de l'effectif d'Amérique du Nord. Les formations sont principalement axées sur les thèmes des techniques de communication et des actions de management.

Amérique latine 4 180 heures de formation et 577 salariés formés, soit 29 % de l'effectif d'Amérique latine. Les principales actions de formation s'articulent autour des techniques de communication digitale, du management et de l'apprentissage des langues.

Asie-Pacifique 3 495 heures dispensées au titre de la formation pour un total de 462 salariés formés, soit 33 % de l'effectif d'Asie-Pacifique. Les formations sont principalement orientées sur les thèmes du management et des techniques de communication.

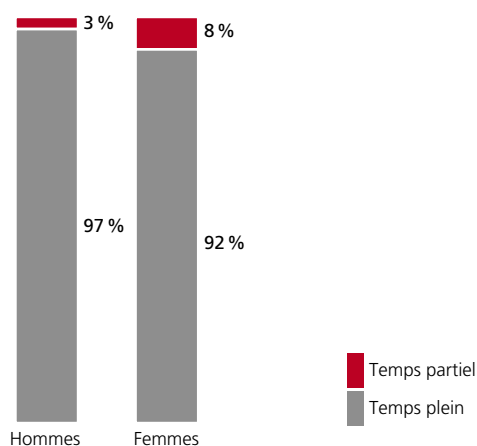
Répartition des thèmes de formation au niveau du Groupe



La majorité des actions de formation concerne les thèmes du management et des techniques de communication.

Répartition du temps de travail

	Hommes	Femmes
Temps complet	97 %	92 %
Temps partiel	3 %	8 %



La proportion de salariés travaillant à temps partiel reste stable par rapport à celle de l'année dernière.

Entrées CDI dans le Groupe

	Hommes	Femmes	Total
Groupe Havas	1 276	1 672	2 948

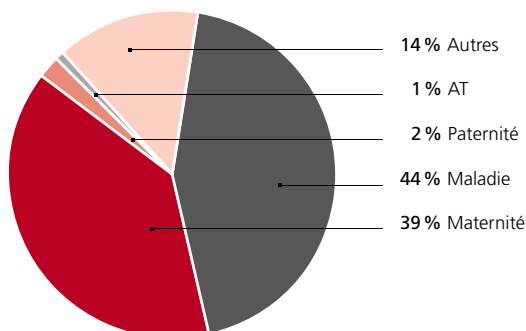
Départs CDI par motifs dans le Groupe

	Démission	Licenciement	Retraite	Autres	Total
Groupe Havas	2 474	766	24	233	3 497

Entrées et départ CCD

Entrées CDD	1 048
Départs CDD	347

Répartition de l'absentéisme dans le Groupe



Comme l'année dernière, l'absentéisme reste faible et représente un peu plus de 3 % de l'effectif du Groupe.

Cet absentéisme se répartit majoritairement entre les congés maladie et les congés maternité.

Le taux d'accident du travail est faible.

Effectif – Salariés expatriés dans le Groupe

Le Groupe emploie peu de salariés expatriés (311).

Effectif – Entretien professionnels

Dans le Groupe, 7 209 collaborateurs ont eu un entretien professionnel en 2010, soit 50 % des effectifs.

8.3.2. Politique sociale

Le Groupe Havas a défini une politique de responsabilité sociétale construite sur plusieurs engagements de progrès dont un concerne plus particulièrement les ressources humaines : la diversité et la protection sociale.

Conscient que l'emploi des travailleurs handicapés représente un enjeu important, le Groupe Havas a souhaité démontrer son engagement en mettant en œuvre une politique responsable, cohérente et durable dans le temps en faveur de l'emploi de ces personnes.

Tout d'abord, l'année 2010 en France fut marquée par des journées de sensibilisation sur les quatre sites du Groupe :

- le 3 juin dans l'immeuble de Suresnes ;
- le 4 juin chez Havas Media à Puteaux ;
- le 7 juin chez W&Cie à Clichy ;
- le 8 juin chez BETC Euro RSCG à Paris.

Ces journées se sont déroulées en présence :

- de comédiens qui ont joué une saynète, traduite en langue des signes française, pour aider à vaincre les *a priori* face à l'insertion et à la productivité des personnes handicapées ;
- d'une association ayant présenté une exposition de photos de personnes handicapées : "Une invitation à regarder au-delà de ce que nos yeux peuvent voir" ;

- de plusieurs ESAT (établissements et services d'aide par le travail) dans le cadre d'un cocktail déjeunatoire où près de 300 personnes ont présenté leurs réalisations / productions : buffets, compositions florales ou travaux de conditionnement.

À cette occasion, un guide "Handicap : mode d'emploi" a été remis individuellement à tous les collaborateurs du Groupe, et mis en ligne sur l'Intranet RH.

Ce guide donne des informations :

- sur la politique du Groupe ;
- les différents types de handicap ;
- les titres de bénéficiaires : "se faire connaître et reconnaître".

Ce guide axe la politique du Groupe sur des SOLUTIONS pratiques.

Une convention de partenariat avec l'Agefiph est en cours de signature pour formaliser l'engagement du Groupe sur les deux prochaines années (2011 et 2012).

Plusieurs axes de travail prioritaires, communs aux problématiques des sociétés ont été retenus :

- poursuivre la sensibilisation des collaborateurs et professionnaliser les acteurs internes de cette politique ;
- recruter des collaborateurs handicapés, en partenariat avec les acteurs de l'insertion et notamment en développant la voie de l'alternance ;
- gérer de manière optimale le parcours professionnel des collaborateurs handicapés ;
- favoriser le maintien dans l'emploi des collaborateurs handicapés du Groupe ;
- développer des partenariats avec les entreprises des secteurs protégés et adaptés.

Des outils seront mis en place pour coordonner la politique du Groupe et mesurer les avancées.

La mise en œuvre de la convention sera confiée aux différents acteurs du Groupe, membres du Comité de pilotage "Handicap".

La protection sociale

Le régime de protection sociale mis en place en France affiche en 2010, comme en 2009, de très bons résultats en prévoyance mais également au niveau des frais de santé.

Le taux de couverture est très élevé à savoir plus de 95 % après remboursement Sécurité sociale et mutuelle complémentaire.

Le Groupe entend poursuivre sa politique de prévention : une note d'information sera diffusée à tous les salariés.

Par ailleurs, le régime de protection sociale des collaborateurs expatriés continue à offrir des prestations de qualité compte tenu des résultats observés en 2010 sur les régimes mis en place.

Formation professionnelle

Le Groupe Havas s'est fortement investi dans l'accompagnement de ses salariés par la formation.

Les actions dispensées s'inscrivent dans le prolongement de la politique de GPEC Groupe afin que les salariés puissent bénéficier d'un niveau d'expertise suffisant par exemple, face aux nouveaux métiers. De même, des bilans de compétence ont été mis en œuvre pour développer et faciliter les évolutions professionnelles.

Par ailleurs, des formations à l'entretien de deuxième partie de carrière ont été élaborées, en concertation avec tous les DRH du Groupe, pour favoriser ce bilan d'étape pour tous les salariés qui le souhaitent. Cette action s'inscrit dans le cadre de l'accord "senior" signé en novembre 2009.

Informations sociales de la société Havas SA

Effectif au 31 décembre 2010

Au 31 décembre 2010, la société Havas SA emploie 91 salariés.

Embauches sur 2010

Havas SA a procédé à six embauches en 2010 en contrat à durée indéterminée et sept sous contrat à durée déterminée dont trois jeunes en contrat en alternance (professionnalisation et apprentissage).

Départs sur 2010

Havas SA a enregistré 11 départs en 2010, dont 4 CDD et 1 transfert.

- Démission 2
- Fin de contrat à durée déterminée 4
- Autres 5

Le taux de turn-over (nombre de sorties sur effectif moyen) est de 12 %.

Égalité professionnelle entre les hommes et les femmes

La société Havas SA compte 56 femmes, soit 62 % de l'effectif total et 35 hommes soit 38 % de l'effectif.

L'effectif est composé à 74 % de cadres et donc 26 % de non-cadres.

Répartition de l'effectif par sexe / statut

	Homme	Femme	Total
Cadres	28	39	67
Non-cadres	7	17	24
Total	35	56	91

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 91 sont à temps partiel, soit 7 % de l'effectif total.

Âge moyen

L'âge moyen au sein de Havas SA est de 44,3 années :

- 47,1 pour les hommes ;
- 42,5 pour les femmes.

Ancienneté moyenne

L'ancienneté moyenne au sein de Havas SA est de 10,7 années :

- 9,3 pour les hommes ;
- 11,6 pour les femmes.

Absentéisme et motifs

Le taux d'absentéisme est de 2,08 % (rapport des journées d'absence aux journées travaillées).

La répartition des absences par motif en 2010 est la suivante :

- maladie 41,6 %
- maternité / paternité 43,6 %
- convention collective 12,6 %
- accident de travail 2,2 %

Rémunération

La rémunération annuelle brute de l'ensemble des salariés de Havas SA a atteint 20 164 380 euros en 2010.

La formation

Le nombre d'heures de formation en 2010 s'élève à 1 928 pour 42 salariés ce qui représente presque 46 % 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 ;
- la sécurité ;
- l'accompagnement des seniors.

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 2010, de nombreuses actions ont été conduites :

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

L'emploi et l'insertion des personnes handicapées

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

En 2010, elle a conduit des actions détaillées ci-dessus.

Les œuvres sociales

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

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

8.3.3. Indicateurs sociaux

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

Indicateurs	2009	2010	NRE ⁽³⁾		
			L. 225-102-1	GRI ⁽⁴⁾	GC ⁽⁵⁾
Formation					
Nombre de participants aux actions de formation	7 027	6 446	148.2.6	LA10	
% effectif ayant bénéficié d'au moins une formation	51 %	45 %	148.2.6	LA10	
% hommes sur total effectif formé	40 %	41 %	148.2.1	LA1/LA13	
% femmes sur total effectif formé	60 %	59 %	148.2.1/3	LA1/LA13	GC3
Nombre total d'heures de formation délivrées	104 331	71 764	148.2.6	LA10	
Nombre moyen d'heures de formation/participant	14	11	148.2.6	LA10	
% cadres sur total effectif formé	36 %	32 %	148.2.6	LA10	
% non-cadres sur total effectif formé	64 %	68 %	148.2.6	LA10	
Évolution de carrière					
% effectif ayant bénéficié d'entretiens d'évaluation annuels	41 %	50 %		LA12	
Nombre de contrats CDD transformés en CDI	n.c	372	148.2.1	LA1	
Insertion professionnelle et handicap					
Effectifs handicapés au 31/12	n.c	57	148.2.7	LA13	GC6
dont effectifs embauchés dans l'année	n.c	20	148,2,7	LA13	GC6
Montant des achats généraux réalisés auprès d'ESAT (France)		51 693 €	148.2.7		GC6
Œuvres sociales (France)					
Budget pour les œuvres sociales & culturelles (y compris fonctionnement des CE) (en euros)	1 605 097 €	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. On note une forte proportion de cadres liée au secteur.

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

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

(4) GRI : Global Reporting Initiative.

(5) GC : Global Compact.

8.4. Sociétal

8.4.1. La promotion de la transparence et de l'éthique dans nos métiers (Engagement N° 5)

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

Pour consulter le Code d'Éthique du Groupe Havas :

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

8.4.2. La promotion d'un modèle de communication plus en phase avec le Développement Durable (Engagement N° 6)

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 2010, 37 campagnes ont été conçues avec des experts du développement durable, qu'ils soient internes (responsables développement durable de l'agence) ou consultants externes.

Le pilotage des impacts environnementaux des campagnes de communication, les initiatives et outils dédiés se développent notamment par la mise en place d'outils propriétaires de mesure de l'impact environnemental d'actions de communication (trois "business groups"), de bases de données de fournisseurs engagées dans des démarches environnementales (trois "business groups") ou encore des chartes ou 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 2010, 14 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 Sustainable Futures. 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 (35 "business groups" représentant 46 % des effectifs du Groupe ont ainsi soutenu financièrement cette année près de 150 associations) mais aussi au travers de mécénat de compétence.

En 2010, 35 "business groups" (54 % des effectifs du Groupe) ont travaillé en pro-bono pour le compte d'associations et 96 campagnes ont été réalisées. Au total, près de 2 000 jours-homme ont été consacrés à ces campagnes.

Enfin, huit "business groups" ont obtenu cette année de l'espace publicitaire gracieux pour le compte d'associations.

Pour plus d'information sur notre démarche de responsabilité sociétale, consulter notre site Internet : <http://www.havas.com/havas-dyn/fr/engagements-responsabilitesociale.1.html>

9. Examen de la situation financière et du résultat

Les commentaires suivants sont établis sur la base des états financiers consolidés du Groupe Havas au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010, qui sont établis conformément au référentiel IFRS en vigueur au 31 décembre 2010 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 2010" du présent document de référence.

Compte de résultat consolidé en normes IFRS

(en millions d'euros)	2010	2009	2008
Revenu	1 558	1 441	1 568
Charges de personnel	(963)	(890)	(975)
Autres charges et produits d'exploitation	(393)	(371)	(405)
Résultat opérationnel courant	202	180	188
Autres charges opérationnelles	(20)	(31)	(8)
Autres produits opérationnels		1	9
Résultat opérationnel	182	150	189
Produits de trésorerie	9	8	37
Coût de l'endettement	(37)	(26)	(70)
Autres charges et produits financiers	(3)	(1)	
Résultat financier	(31)	(19)	(33)
Résultat des sociétés intégrées	151	131	156
Charge d'impôt	(36)	(34)	(44)
Résultat net des sociétés intégrées	115	97	112
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence		1	
Résultat net de l'ensemble consolidé	115	98	112
Intérêts minoritaires	(5)	(6)	(8)
Résultat net, part du Groupe	110	92	104

Revenu

2010/2009

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

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

Les activités digitales représentent une proportion croissante des métiers du Groupe : de 16 % en 2009 à 19 % en 2010.

2009/2008

Le revenu s'élevait à 1 440,9 millions d'euros pour l'année 2009, en baisse de 8,1 % en données brutes par rapport à 2008. La croissance organique ⁽¹⁾ 2009 était de - 7,9 % en année pleine. L'effet devises pénalisait le revenu de 8 millions d'euros en raison de la baisse de certaines devises, notamment la livre sterling, dont l'impact sur le revenu n'était pas compensé par la hausse du dollar.

La part des revenus du Groupe dans le digital continuait de croître régulièrement. Sans acquisition significative, elle passait de 9 % en 2006 à plus de 16 % en 2009.

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

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

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

Revenu par zone géographique

	2010	2009	2008
France	21 %	23 %	22 %
Europe (hors France et Grande-Bretagne)	21 %	23 %	24 %
Grande-Bretagne	11 %	11 %	13 %
Amérique du Nord	33 %	32 %	30 %
Asie-Pacifique	5 %	5 %	5 %
Amérique latine	9 %	6 %	6 %
Total	100 %	100 %	100 %

En 2010, l'Amérique du Nord, l'Europe (hors France et Grande-Bretagne) et la France restent les trois premières régions contributrices pour le Groupe en termes de revenu comme en 2009.

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

L'Amérique du Nord contribuait à hauteur de 32 % au revenu du Groupe. L'augmentation de sa contribution par rapport à 2008 résultait d'une baisse organique légèrement moins marquée que celle du Groupe, et d'une revalorisation du cours du dollar US en 2009.

Charges de personnel

2010/2009

Les charges de personnel s'élèvent à - 962,9 millions d'euros pour l'exercice 2010 comparés à - 889,5 millions d'euros pour l'exercice 2009, soit une augmentation de 8,3 %. Le ratio "Charges de personnel / Revenu" ressort à 61,8 % en 2010 comparable à celui de 2009. Ce poste inclut notamment les charges liées aux plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions pour un montant de - 1,3 million d'euros en 2010.

2009/2008

Les charges de personnel avaient diminué de 85,0 millions d'euros entre 2008 et 2009, soit - 8,7 %. Le Groupe Havas avait ajusté d'une part ses effectifs au niveau d'activité de 2009 et réalisé d'autre part des économies de structure (restructuration, baisse des bonus). Aucun nouveau plan de stock-options n'avait été attribué et la charge enregistrée au titre des anciens plans avait été de 5,0 millions d'euros en 2009. Le ratio "Charges de personnel / Revenu" s'élevait à 61,8 % comparés à 62,2 % en 2008.

Autres charges et produits d'exploitation

2010/2009

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

2009/2008

Le ratio "Autres charges et produits d'exploitation / Revenu" restait globalement stable entre 2009 et 2008, soit respectivement, 25,7 % et 25,8 %. Un effort particulier avait été réalisé en 2009 pour la maîtrise des coûts de locations immobilières, des honoraires, des frais de déplacements et des free-lances.

Autres charges et produits opérationnels

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

- de dépréciations d'écarts d'acquisition pour un montant de - 2,9 millions d'euros en 2010, - 3,0 millions en 2009, et - 2,7 millions d'euros en 2008 ;
- de plus-values de cession de titres pour 0,6 million d'euros en 2009, et 9,2 millions d'euros en 2008 résultant principalement de la cession de McKinney, une agence américaine ;
- des provisions pour locaux pour - 2,9 millions d'euros en 2010, et - 3,0 millions d'euros en 2009 ;
- des provisions pour restructuration, adaptation des structures du Groupe et risques commerciaux pour - 13,5 millions d'euros en 2010, - 24,9 millions d'euros en 2009, et - 5,5 millions d'euros en 2008.

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

Résultat financier

2010/2009

Le résultat financier s'élève à - 31,2 millions d'euros en 2010, soit une dégradation de - 12,7 millions d'euros par rapport à 2009, principalement due à l'effet sur un exercice complet des intérêts de l'emprunt obligataire de 350 millions d'euros émis en novembre 2009. Les revenus financiers générés par les placements de trésorerie dans des produits monétaires n'ont pas permis de compenser les intérêts payés.

2009/2008

Le résultat financier passait de - 33,5 millions d'euros en 2008 à - 18,5 millions d'euros en 2009, soit une charge en régression de 15,0 millions d'euros. Une amélioration de 31,1 millions d'euros résultait du remboursement de l'OCEANE 2002 le 2 janvier 2009. Parallèlement, les produits financiers générés par les certificats de dépôts négociables et les sicav monétaires régulières diminuaient de 13,5 millions d'euros.

Autres éléments du compte de résultat

2010/2009/2008

La charge d'impôt s'élève à - 36,3 millions d'euros en 2010, - 34,1 millions d'euros en 2009 et - 44,2 millions d'euros en 2008, représentant un taux sur le résultat avant impôt, respectivement, de 24 %, 26 % et 28 %.

10. Trésorerie et capitaux

Le montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie se monte à 960,7 millions d'euros au 31 décembre 2010 comparés à 913,0 millions d'euros au 31 décembre 2009. Il s'agit notamment des dépôts à vue et à terme auprès d'établissements de crédit de premier plan, ainsi que des placements monétaires à court terme effectués dans le cadre de la gestion de trésorerie au quotidien.

La trésorerie nette s'élève à 87,1 millions d'euros au 31 décembre 2010 comparés à 47,8 millions d'euros au 31 décembre 2009, soit une amélioration de 39,3 millions d'euros.

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

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

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

Flux nets d'activité

Le tableau des flux de trésorerie présente des flux d'activité positifs de 159,4 millions d'euros en 2010 comparés à 205,0 millions d'euros en 2009. L'effet négatif de la variation du BFR constaté en 2010 est principalement lié à un accroissement du poste client qui résulte d'une hausse de l'activité en fin d'exercice, partiellement compensé par une amélioration des autres postes du BFR.

Flux nets d'investissements

La trésorerie utilisée pour les investissements représente 53,1 millions d'euros en 2010 comparés à 36,8 millions d'euros en 2009.

Ces chiffres traduisent principalement, d'une part :

- une augmentation d'investissements corporels et incorporels de 7,6 millions d'euros entre 2009 et 2010 ;
- une progression dans les investissements en titres de participation pour 12,9 millions d'euros ;
- des prêts et avances financières pour un montant total de 1,7 million d'euros ;

et, d'autre part :

- une hausse minime des produits de cession d'immobilisations corporelles pour 0,3 million d'euros ;
- un remboursement de prêts et créances financiers pour un montant total de 5,7 millions d'euros.

Flux nets de financement

Les opérations de financement génèrent une sortie de trésorerie de - 66,9 millions d'euros en 2010 reflétant les opérations suivantes :

- une augmentation des fonds propres pour 1,7 million d'euros ;
- des émissions d'emprunts pour 48,2 millions d'euros dont 35,0 millions d'euros représentent des billets de trésorerie ;
- des remboursements d'emprunts pour - 52,3 millions d'euros dont - 40,0 millions sont liés aux billets de trésorerie ;
- des intérêts nets versés pour - 24,4 millions d'euros ;
- le paiement des dividendes aux actionnaires de Havas et aux actionnaires minoritaires des filiales pour un montant de - 40,1 millions d'euros.

Dettes financières

La dette financière brute représente 873,6 millions d'euros au 31 décembre 2010, soit une hausse de 8,4 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2009. La dette financière est constituée de :

- l'emprunt obligataire émis en 2009 pour une juste valeur de 352,3 millions d'euros au 31 décembre 2010 (347,4 millions d'euros au 31 décembre 2009) ;
- des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) émises en décembre 2006 et février 2008 pour un montant total de 360,6 millions d'euros au 31 décembre 2010 (356,8 millions d'euros au 31 décembre 2009) ;
- des emprunts contractés auprès d'établissements bancaires pour 24,8 millions d'euros au 31 décembre 2010 (22,0 millions d'euros au 31 décembre 2009) ;
- des compléments de prix pour un montant de 28,7 millions d'euros au 31 décembre 2010 (21,4 millions d'euros au 31 décembre 2009) ;
- des engagements de rachats d'intérêts minoritaires pour 45,4 millions d'euros au 31 décembre 2010 (38,9 millions d'euros au 31 décembre 2009) ;
- des découverts bancaires pour un montant de 7,0 millions d'euros au 31 décembre 2010 (17,7 millions d'euros au 31 décembre 2009) ;
- des billets de trésorerie émis pour 35,0 millions d'euros au 31 décembre 2010 (40,0 millions d'euros au 31 décembre 2009) ;
- les dettes financières diverses pour un montant de 19,8 millions d'euros au 31 décembre 2010 (21,0 millions d'euros au 31 décembre 2009).

Au 31 décembre 2010, la répartition de cette dette financière en devises est de 87,5 % libellés en euros, 0,3 % en dollars US, 4,5 % en livres sterling et 7,7 % en autres devises, comparée à 90,9 % libellés en euros, 1,5 % en dollars US, 3,6 % en livres sterling et 4,0 % en autres devises au 31 décembre 2009.

Emprunt obligataire

Le 4 novembre 2009, Havas SA a émis un emprunt obligataire de 350,0 millions d'euros lui permettant de diversifier ses sources de financement, d'allonger la durée moyenne de son endettement et de se doter des moyens de poursuivre sa croissance. Les caractéristiques et modalités d'émission de cet emprunt sont détaillées dans la note 5.2.13.3 "Emprunt obligataire" aux comptes consolidés.

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

OBSAAR

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

Les caractéristiques et modalités d'émission de ces deux emprunts sont détaillées dans la note 5.2.13.4 "OBSAAR" aux comptes consolidés.

La dette financière des OBSAAR 2006 et 2008 au bilan du 31 décembre 2010 s'élève, respectivement, à 264,3 millions d'euros et 96,3 millions d'euros, comparés à 261,5 millions d'euros et 95,3 millions d'euros au 31 décembre 2009 et 258,7 millions d'euros et 94,4 millions d'euros au 31 décembre 2008.

Emprunts auprès des établissements bancaires

Au 31 décembre 2010, le montant total des emprunts contractés auprès des établissements bancaires s'élève à 24,8 millions d'euros. Il s'agit essentiellement des tirages sur lignes de crédit à court terme renouvelables. Les taux d'intérêt sont basés sur des indices de référence majorés d'un "spread".

Le montant total des lignes de crédit confirmées non tirées représente 339,4 millions d'euros dont 240,0 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 195,4 millions d'euros.

Les lignes de crédit confirmées non tirées sont également détaillées dans la note 5.2.13.6 "Emprunts bancaires" aux comptes consolidés.

En décembre 2007, Havas SA a obtenu trois lignes de crédit de 5 et 6 ans de maturité auprès de trois établissements bancaires de premier plan pour un montant global de 180 millions d'euros qui est progressivement réduit à 160 millions d'euros fin 2010, à 110 millions d'euros fin 2011, à 25 millions d'euros fin 2012 jusqu'à l'échéance finale fin 2013.

De plus, en juillet 2008, Havas SA a obtenu une ligne de crédit supplémentaire de 4 ans de maturité pour un montant de 30 millions d'euros.

Le taux d'intérêt applicable pour l'ensemble de ces lignes de crédit est Euribor + marge, laquelle dépend du ratio "Dette Financière Nette Ajustée / EBITDA Ajusté", les définitions étant données en note 5.2.13.4 "OBSAAR" aux comptes consolidés. Enfin, en 2010, Havas a obtenu deux nouvelles lignes de crédit pour un montant total de 100 millions d'euros à échéance décembre 2013, ce qui porte le montant total des lignes de crédit confirmées disponibles au 31 décembre 2010 à 290 millions d'euros.

Ces lignes de crédit sont soumises aux ratios financiers (*covenants*) similaires à ceux applicables aux OBSAAR.

Autres dettes financières

Au premier semestre 2009, Havas a mis en place un programme d'émission de billets de trésorerie portant sur un montant maximum de 300,0 millions d'euros.

Au 31 décembre 2010, le montant total des billets émis s'élève à 35,0 millions d'euros. Ils arrivent à échéance le 10 janvier 2011. Les autres dettes financières comprennent également les intérêts courus sur emprunts pour 3,4 millions d'euros comparés à 3,2 millions d'euros au 31 décembre 2009, et la juste valeur du swap de taux d'intérêt affecté à la couverture de l'OBSAAR 2006 pour 12,1 millions d'euros comparés à 13,7 millions d'euros au 31 décembre 2009.

Dettes liées aux compléments de prix et rachats de minoritaires

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

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

Ces contrats sont pour la plupart du temps basés sur des formules représentatives des conditions de marché. Ces engagements sont valorisés par application de la formule aux contrats en utilisant les données financières les plus récentes, soit le plus généralement, les données réelles 2009 et 2010, et les données budgétaires 2011 pour les engagements de rachat des actions des minoritaires conclus avant 2010. Pour les engagements conclus à compter du 1^{er} janvier 2010, le Groupe se base sur un business plan et la date probable de rachat pour déterminer les engagements de rachats des actions des minoritaires par application de la formule contractuelle. Les flux futurs sont ensuite actualisés au 31 décembre 2010.

La date de paiement estimée retenue est la date d'exécution du contrat ou 2011 si le contrat est susceptible d'être exécuté au moment du départ du manager.

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

Les compléments de prix sont estimés à 28,7 millions d'euros au 31 décembre 2010 comparés à 21,4 millions d'euros au 31 décembre 2009. La progression constatée entre 2009 et 2010 résulte essentiellement des nouveaux engagements pour 11,3 millions d'euros, de la révision à la hausse des engagements existants pour 2,3 millions d'euros due à une amélioration des performances des agences, et de la reprise de la dette provisionnée d'un montant total de l'ordre de 6,3 millions d'euros suite aux paiements effectués au cours de l'exercice 2010.

Les engagements de rachats d'intérêts minoritaires sont évalués à 45,4 millions d'euros au 31 décembre 2010 comparés à 38,9 millions d'euros au 31 décembre 2009. La hausse relevée entre 2009 et 2010 découle de la reprise de la dette provisionnée d'un montant total de 14,8 millions d'euros suite aux paiements effectués au cours de l'exercice 2010, d'un ajustement à la hausse des engagements existants de 1,9 million d'euros, et des nouveaux engagements pour un montant total de 19,3 millions d'euros.

Au 31 décembre 2010, ils sont estimés à 7,0 millions d'euros au Brésil, 1,6 million d'euros en Espagne, 4,3 millions d'euros en Italie, 3,4 millions d'euros au Mexique, 5,6 millions d'euros au Royaume-Uni, 12,7 millions d'euros à Hong Kong, 5,7 millions en France, et le reliquat étant réparti dans divers pays.

Découverts bancaires

Le montant des découverts bancaires est de 7,0 millions d'euros à fin 2010 contre 17,7 millions d'euros à fin 2009.

Ratios d'exigibilité

En contrepartie de l'obtention de certaines lignes de crédit ou d'emprunts bancaires, Havas s'est engagé à respecter certains ratios financiers s'appliquant aux données consolidées Groupe en normes IFRS. Ces ratios sont détaillés dans les notes aux états financiers. À fin 2010, ils étaient respectés.

Politique de trésorerie

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

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

La politique du Groupe en matière d'instruments de couverture est détaillée dans la note 5.2.29 "Politique de gestion des risques financiers" aux comptes consolidés au 31 décembre 2010.

Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

Conformément aux lois et pratiques de chaque pays, le Groupe a mis en place des régimes de retraite à prestations définies et/ou des régimes à cotisations définies.

Les régimes à cotisations définies sont, pour la plupart, les régimes légaux. Le montant des cotisations à verser en 2011 est estimé à 20,5 millions d'euros, montant stable par rapport à 2010.

Les régimes à prestations définies désignent, quant à eux, les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi qui garantissent à certaines catégories de salariés des ressources complémentaires contractuelles. Cette garantie de ressources complémentaires constitue pour le Groupe une prestation future pour laquelle un engagement est calculé. Le Groupe ayant opté pour l'amendement à IAS 19, l'engagement est comptabilisé en totalité dans le bilan. Le montant des cotisations à verser en 2011 est estimé à 1,5 million d'euros.

Par ailleurs, des législations locales, des accords contractuels ou des conventions collectives peuvent obliger le Groupe à effectuer des paiements aux membres du personnel lorsque le Groupe met fin à leur contrat de travail de manière anticipée. Depuis 2006, un dirigeant du Groupe bénéficie d'un engagement de Havas de lui verser une certaine somme à titre de prime de fidélité en cas de mise à la retraite par le Groupe avant le 31 décembre 2012. Cette prime est dégressive au fil des années et pourrait représenter un coût total de l'ordre de 1,4 million d'euros pour Havas SA, si elle était due en 2011. Le Groupe estime aujourd'hui qu'il est peu probable qu'il y ait mise à la retraite de la personne concernée avant le 31 décembre 2012, et n'a donc rien provisionné à ce titre dans les comptes au 31 décembre 2010.

Obligations contractuelles au 31 décembre 2010, ventilées par échéance

(en millions d'euros)	Total 31/12/08	Total 31/12/09	Total 31/12/10	2011	2012	2013	2014	2015	Après 2015
Comptabilisées									
Emprunts obligataires, OCEANE et OBSAAR	809	720	720	90	90	123	383	34	
Emprunts auprès des établissements de crédit	70	22	25	25					
Dettes financières diverses (hors coupon et juste valeur de swaps)	4	43	37	37					
Plans de stock-options	39	5	0						
Compléments de prix ("earn-out")	25	21	29	19	4	2	1	3	
Rachat de minoritaires ("buy-out")	40	40	45	13	10	1	7		14
Non comptabilisées									
Contrats de location simple	296	243	220	71	53	33	26	16	21
Indemnités au titre des clauses de conscience	11	16	10	10					
Total	1 294	1 110	1 086	265	157	159	417	53	35

Contrats de location simple

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

Indemnités au titre des clauses de conscience

À la suite de la nomination de Fernando Rodés Vilà comme Directeur Général de Havas SA, et de la fin de son mandat de Directeur Général de Media Planning Group SA, les clauses de conscience liées à ses fonctions

de Directeur Général de Media Planning Group SA sont caduques depuis le 28 mai 2007. Les clauses liées au changement significatif de l'actionnariat de Media Planning Group SA demeurent valides.

Ces clauses concernent six managers et prévoient des indemnités égales à celles dues en cas de licenciement. Dans le cas où elles seraient toutes exercées, le montant total serait de 10 millions d'euros.

Autres engagements commerciaux au 31 décembre 2010, ventilés par échéance

(en millions d'euros)	Total 31/12/08	Total 31/12/09	Total 31/12/10	2011	2012	2013	2014	2015	Après 2015 ou indéterminée
Engagements donnés sur opérations de périmètre									
Garanties de passif	48	50	18	18					
Rachat de majoritaire			7					5	2
Total	48	50	25	18	0	0	0	5	2
Engagements donnés sur activités opérationnelles									
Garanties sur achat d'espace publicitaire	8	7	13	13					
Autres engagements	92	100	100		2				98
Total	100	107	113	13	2	0	0	0	98
Engagements reçus sur activités de financement									
Lignes de crédit confirmées non tirées	170	258	339	99	115	125			
Total	170	258	339	99	115	125	0	0	0

Garanties sur achat d'espace publicitaire

Dans certains pays, notamment en Grande-Bretagne et en Asie, il arrive que des achats d'espaces publicitaires soient couverts par des garanties octroyées par Havas.

Garanties de passif

Dans le cadre des cessions réalisées par le Groupe en 2004, des garanties de passif ont été octroyées aux acquéreurs des sociétés ou activités cédées. Les montants retenus reflètent les montants maximums pouvant être payés à ces acquéreurs. Ces paiements éventuels sont généralement plafonnés au prix de cession et limités à deux ans après la date de cession sauf pour les risques fiscaux au Royaume-Uni où le délai est porté à

sept ans après la date de cession. Au 31 décembre 2010, le montant résiduel des garanties relatives à ce programme de cessions s'élève à 17,8 millions d'euros.

Rachat de majoritaire

Havas détient une participation non consolidée de 5,89 % dans une holding de droit néerlandais, qui contrôle 100 % d'une société basée en Russie, en co-entreprise avec un partenaire qui contrôle 94,11 % des parts. Celui-ci dispose d'une option de vente et réciproquement Havas dispose d'une option d'achat. Au 31 décembre 2010, la valeur actualisée de cet engagement s'élève à 7,4 millions d'euros.

Autres engagements

Pour permettre aux filiales du Groupe en Grande-Bretagne d'utiliser les systèmes de règlements électroniques bancaires, Havas s'est porté garant auprès des banques pour un montant de 86,3 millions d'euros au 31 décembre 2010.

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 19,7 millions d'euros. Au 31 décembre 2010, une provision à ce titre est comptabilisée au bilan pour 9,8 millions d'euros comparés à 3,0 millions d'euros au 31 décembre 2009 et 3,7 millions d'euros au 31 décembre 2008.

Par ailleurs, Havas se porte garant de la bonne exécution de certaines opérations d'exploitation engagées par ses filiales pour un montant total de 4,0 millions d'euros au 31 décembre 2010.

Lignes de crédit confirmées non tirées

Les lignes de crédit confirmées non tirées sont reçues des établissements de crédit de premier plan.

Gestion du risque de liquidité

Le risque de liquidité est détaillé dans la note 5.2.29 "Politique de gestion des risques financiers" aux comptes consolidés au 31 décembre 2010.

11. Recherche et développement, brevets et licences

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

12. Information sur les tendances

Havas a clos l'année 2010 sur des performances conformes à ses attentes.

Si la croissance de Havas reste un peu en retrait par rapport à celles de ses concurrents, compte tenu d'une plus faible exposition sur les marchés émergents, le Groupe n'en reste pas moins très dynamique au plan commercial comme l'illustre l'étude Nomura qui a classé Havas numéro 1 en termes de gains de budgets nets rapportés au revenu pour l'année 2010.

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

Le Groupe est doté d'une situation financière solide et d'une trésorerie positive. Si le redressement du marché publicitaire opéré en 2010 se confirme en 2011, comme l'attendent les prévisionnistes, Havas abordera 2011 en confiance.

13. Prévisions ou estimations du bénéfice

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

14. Organes d'Administration et Direction Générale**14.1. Informations sur les organes d'Administration et de Direction Générale****14.1.1. Composition du Conseil d'Administration**

La Société est administrée par un Conseil d'Administration actuellement composé de 13 membres, étant rappelé que les statuts prévoient que le Conseil doit être composé de 3 à 18 membres, sous réserve des dérogations légales.

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

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

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

La Présidence non exécutive du Conseil d'Administration est assurée par M. Vincent Bolloré. La Direction Générale a été assurée par M. Fernando Rodés Vilà jusqu'au 8 mars 2011. Depuis cette date les fonctions de Directeur Général sont assurées par M. David Jones.

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

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

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

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

Nom	Age	Principale fonction*	Adresse professionnelle	Date de début de mandat	Date de fin de mandat (date d'Assemblée Générale)
M. Vincent Bolloré	59	Président du Conseil d'Administration	Tour Bolloré, 31-32, quai de Dion-Bouton – 92800 Puteaux	2005	2011 ⁽¹⁾⁽²⁾
M. David Jones	44	Directeur Général non Administrateur	2, allée de Longchamp – 92150 Suresnes	2011	2014
M. Antoine Bernheim	86	Président d'Honneur Assicurazioni Generali S.p.A.	Leonardo & Co 73, rue d'Anjou – 75008 Paris	2008	2011 ⁽¹⁾
Bolloré représentée par M. Cédric de Bailliencourt	41	Directeur financier du Groupe Bolloré	Tour Bolloré, 31-32, quai de Dion-Bouton – 92800 Puteaux	2005	2011 ⁽¹⁾⁽²⁾
M. Yannick Bolloré	31	Directeur Général Bolloré Média	Tour Bolloré, 31-32, quai de Dion-Bouton – 92800 Puteaux	2010	2013
M. Yves Cannac	76	Président des associations Think tanks "Cercle de la Réforme" "France Qualité Publique", et "Renouveau Civil"	19, rue Pauline Borghèse – 92200 Neuilly-sur-Seine	2008	2011 ⁽¹⁾⁽²⁾
Financière de Longchamp représentée par M. Hervé Philippe	52	Directeur Général Délégué et Directeur Financier Havas	2, allée de Longchamp – 92150 Suresnes	2008	2011 ⁽¹⁾⁽²⁾
M. Pierre Godé	66	Vice-Président LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton	22, avenue Montaigne – 75008 Paris	2008	2011 ⁽¹⁾⁽²⁾
M. Pierre Lescure	65	PDG Anna Rose Productions	38, rue Guynemer – 75006 Paris	1994	2013
Longchamp Participations représentée par M. Jean de Yturbe	64	Directeur du Développement Havas	2, allée de Longchamp – 92150 Suresnes	2008	2011 ⁽¹⁾⁽²⁾
M. Leopoldo Rodés Castañe	75	Président du Conseil d'Administration Media Planning Group	Escoles Pies 118 – 08017 Barcelona (Espagne)	2001	2013
M. Jacques Séguéla	77	Vice-Président Chief Creative Officer Chief Communication Officer Havas	2, allée de Longchamp – 92150 Suresnes	1992	2011 ⁽¹⁾⁽²⁾
M. Patrick Soulard	59	Managing Director Bryan Garnier & Co	26, Avenue des Champs-Élysées – 75008 Paris	1999	2013
M. Antoine Veil	84	Président de A.V. Consultants	10, rue de Rome – 75008 Paris	2008	2011 ⁽¹⁾⁽²⁾

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

(1) Mandat arrivant à échéance à la prochaine Assemblée.

(2) Renouvellement proposé à la prochaine Assemblée.

La candidature d'un nouvel Administrateur, Madame Mercedes Erra, sera proposée à la prochaine Assemblée Générale annuelle.

Modifications de mandats au cours de l'exercice 2010

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Ed Eskandarian est arrivé à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 11 mai 2010.

L'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2010 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 2012, Monsieur Yannick Bolloré ;
- renouvelé pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012, les mandats d'Administrateurs de Messieurs Leopoldo Rodés Castañe, Patrick Soulard et Pierre Lescure.

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

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

M. Vincent Bolloré

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

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

M. Fernando Rodés Vilà

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

Après avoir fait des études d'économie à l'UCB, il commence sa carrière professionnelle dans la finance chez Manufacturers Hanover Trust dans le domaine des marchés de capitaux. En 1988, il rejoint le Banco Español de Crédito. Nommé Directeur Général en 1994 de Media Planning SA, avec son frère Alfonso et l'équipe dirigeante, il contribue au développement de cette société qui devient la première agence média de la péninsule Ibérique et d'Amérique latine. En 1999, Media Planning SA rejoint Havas

pour donner naissance à Media Planning Group, division média de Havas, dont il est Directeur Général. Fernando Rodés Vilà a été Directeur Général de Havas SA du 10 mars 2006 au 8 mars 2011.

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

M. Cédric de Bailliencourt

Représentant permanent de Bolloré, Administrateur depuis juin 2005.

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

M. Antoine Bernheim

Administrateur depuis le 10 mars 2008.

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

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

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

M. Yannick Bolloré

Administrateur depuis mai 2010.

Diplômé de l'Université Paris IX Dauphine, Yannick Bolloré est le Directeur Général de Bolloré Média. En 2002, il crée la société de production cinématographique WY Productions (*Hell* ; *24 Mesures*). Il rejoint le groupe Bolloré en juillet 2006, en tant que Directeur des programmes de Direct 8 qui connaît alors la plus forte progression d'audience de toutes les chaînes de télévision françaises. En novembre 2008, il est nommé Directeur Général de Direct 8 et prend en charge le quotidien gratuit de *Direct Soir* qu'il repositionne comme le "premier quotidien gratuit d'infotainment". Cette évolution a également permis à *Direct Soir* d'enregistrer la plus forte progression d'audience de la presse française. Il lance en juin 2009 l'hebdomadaire gratuit *Direct Sport*, distribué à plus de 450 000 exemplaires qui remporte un grand succès dès son lancement.

Il est, depuis septembre 2009, Directeur Général de Bolloré Média, société qui regroupe notamment la chaîne de télévision Direct 8, les quotidiens gratuits *Direct Matin* et *Soir*, la régie Bolloré Intermédia et l'institut de sondage CSA.

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

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

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

M. Yves Cannac

Administrateur depuis mai 2008 et membre du Comité des Rémunérations.

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

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

Il dirige trois "think tanks" : depuis 1995 l'association Renouveau civil, depuis 2006 l'association Cercle de la réforme de l'État et depuis 2008 l'association France Qualité publique.

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.

M. Pierre Godé

Administrateur depuis mai 2008 et Président du Comité des Rémunérations.

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

Il est Administrateur (après avoir été membre du Directoire) de Louis Vuitton-Moët-Hennessy (LVMH) depuis 1989, Membre du directoire et Directeur Général depuis 2001 de LVMH Fashion Group, Président de Financière Jean Goujon SA depuis 1994, de Financière Agache SA depuis 1997, Administrateur et Directeur Général de Arnault et associés depuis 1986.

Publication : *Volontés et manifestations tacites* (1973).

Décoration : Chevalier de la Légion d'honneur.

M. Pierre Lescure

Administrateur depuis juin 1994.

Diplômé du Centre de formation des journalistes à Paris, il commence sa carrière comme journaliste radio. Il occupe ensuite différents postes à la télévision. En 1984, il participe au lancement de la première chaîne privée de télévision française, Canal+, dont il devient Directeur Général en 1986. Puis en 1994, il occupe les fonctions de Président-Directeur Général du Groupe Canal+ et devient, en 2001, Directeur Général de Vivendi Universal. Il quitte l'ensemble de ses fonctions au sein de Vivendi Universal et du Groupe Canal+ en avril 2002. En novembre 2002, il est nommé Administrateur de la Société Thomson Multimedia, poste qu'il abandonne en 2009. Il a rejoint depuis le Conseil d'Administration de la société suisse Kudelski SA. Pierre Lescure est toujours membre du Conseil de Surveillance du Groupe Lagardère.

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

M. David Jones

Directeur Général depuis le 8 mars 2011.

Né et éduqué dans le nord ouest de l'Angleterre, David Jones a obtenu deux diplômes de la Reutlingen Fachhochschule (Allemagne) et Middlesex Business School respectivement.

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

Après des passages chez BDH/TBWA, Lowe et J. Walter Thompson David Jones est devenu le plus jeune membre du Comité Exécutif de AMV BBDO à Londres et en 1998, à 32 ans, il s'installe à Sydney pour diriger Euro RSCG Australia où il lance la première agence digitale d'Euro RSCG.

Il rentre en Grande-Bretagne en 2002 pour s'occuper des 20 premières marques globales gérées par Euro RSCG ainsi que devenir le Global Brand Director de Reckitt Benckiser. En 2004, il est nommé CEO d'Euro RSCG New York et en 2005 Worldwide CEO du réseau Euro RSCG Worldwide.

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

Un an plus tard le réseau est nommé Global Agency of the Year par *Advertising Age* et Advertising Network of the Year par *Campaign*. En janvier 2009 il devient PDG d'Havas Worldwide.

De 2007 à 2010, David Jones est à la tête de l'équipe de conseil de David Cameron. La campagne créative d'Euro RSCG contribue à définir les arguments pour contrer Gordon Brown en illustrant la nécessité de réduire le déficit. David Jones est aussi à l'origine de la campagne *Tck Tck Time for Climate Justice* conçue pour Kofi Annan en vue du Sommet de Copenhague 2009 sur le changement climatique (plus de 17 millions d'adhérents, de loin l'action la plus importante dans le combat contre les changements climatiques). David Jones est aussi co-fondateur de *One Young World*, forum international pour les jeunes leaders de demain qui a été inauguré en février 2010 à Londres. La deuxième édition de ce forum aura lieu à Zürich en septembre.

David Jones a 44 ans, il est marié et il est père de trois jeunes enfants. Il a vécu et travaillé en Grande-Bretagne, Allemagne, France, Australie et États-Unis.

M. Hervé Philippe

Directeur Général Délégué depuis le 11 mai 2010 et représentant permanent de Financière de Longchamp depuis mai 2008 (auparavant représentant permanent de Havas Participations, Administrateur de septembre 2006 à mai 2008).

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 SA.

M. Leopoldo Rodés Castañe

Administrateur depuis mai 2001.

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

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

M. Jacques Séguéla

Administrateur depuis juin 1992.

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

M. Patrick Soulard

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

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

M. Antoine Veil

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

Antoine Veil est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et ancien élève de l'ENA. Il est inspecteur des finances de 1^{re} classe (en retraite).

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

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

M. Jean de Yturbe

Représentant permanent de Longchamp Participations depuis le 29 mai 2008.

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

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

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

14.1.4. Liens familiaux

M. Fernando Rodés Vilà, Administrateur et Directeur Général de la Société jusqu'au 8 mars 2011, est le fils de M. Leopoldo Rodés Castañe, Administrateur.

M. Yannick Bolloré, Administrateur de la Société, est le fils de M. Vincent Bolloré, Président du Conseil d'Administration.

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

14.1.5. Comité Exécutif

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

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

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

14.2. Conflits d'intérêts

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

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

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

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

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

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

15. Rémunération et avantages des mandataires sociaux

15.1. Structure des rémunérations court terme

La rémunération des dirigeants comprend :

- une rémunération fixe ;
- un bonus annuel.

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

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

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

15.2. Programmes de fidélisation et de performance long terme

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

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

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

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

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

Une première émission de BSAAR a été décidée par le Conseil d'Administration le 26 octobre 2006. Les BSAAR "2006" sont cotés et librement négociables depuis le 1^{er} décembre 2010 et le seront jusqu'au 1^{er} décembre 2013.

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

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

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

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

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

(3) New Business : Le New Business correspond à la marge brute des nouveaux clients acquis.

15.3. Jetons de présence

15.3. Jetons de présence

Le Conseil d'Administration a décidé de répartir les jetons de présence pour l'exercice 2010 à concurrence de 1 000 euros par Administrateur et par présence effective à chaque séance du Conseil ainsi que 2 000 euros pour les membres des Comités spécialisés du Conseil et par présence effective à chaque séance de ces Comités.

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

15.4. Données chiffrées

Le montant global des rémunérations versées et avantages de toute autre nature attribués au cours des exercices 2009 et 2010 aux membres du Conseil d'Administration est détaillé dans les deux tableaux suivants :

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

Montants versés (en euros)

Mandataires sociaux dirigeants	Rémunération fixe		Rémunération variable		Jetons de présence Havas		Avantages en nature		Total	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Vincent Bolloré	N/A	N/A	N/A	N/A	6 000	4 000	N/A	N/A	6 000	4 000
Fernando Rodés Vilà	900 000	900 000	980 000	450 000			12 166	18 393	1 892 166	1 368 393
Hervé Philippe	280 000	280 000	140 000	140 000			4 885	4 885	424 885	424 885
Sous-total	1 180 000	1 180 000	1 120 000	590 000	6 000	4 000	17 051	23 278	2 323 051	1 797 278
Mandataires sociaux non dirigeants	Rémunération fixe		Rémunération variable		Jetons de présence Havas		Avantages en nature		Total	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Jacques Séguéla	900 000	900 000	765 000	150 000			6 004	6 004	1 671 004	1 056 004
Ed Eskandarian	358 869	408 248							358 869	408 248
Léopoldo Rodés Castañe	900 000	900 000	765 000	150 000			86 862	73 096	1 751 862	1 123 096
Jean de Yturbe	250 000	250 000	650 000	500 000			7 639	7 639	907 639	757 639
Antoine Bernheim	N/A	N/A	N/A	N/A	1 000	4 000	N/A	N/A	1 000	4 000
Yannick Bolloré	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Yves Cannac	N/A	N/A	N/A	N/A	7 000	8 000	N/A	N/A	7 000	8 000
Pierre Godé	N/A	N/A	N/A	N/A	6 000	7 000	N/A	N/A	6 000	7 000
Pierre Lescure	N/A	N/A	N/A	N/A	1 750	2 000	N/A	N/A	1 750	2 000
Patrick Soulard	N/A	N/A	N/A	N/A	8 750	10 000	N/A	N/A	8 750	10 000
Antoine Veil	N/A	N/A	N/A	N/A	7 000	10 000	N/A	N/A	7 000	10 000
Sous-total	2 408 869	2 458 248	2 180 000	800 000	31 500	41 000	100 505	86 739	4 720 874	3 385 987
Total général	3 588 869	3 638 248	3 300 000	1 390 000	37 500	45 000	117 556	110 017	7 043 925	5 183 265

- 6 000 euros de jetons de présence ont été versés à Monsieur Richard Colker en 2009 et 1 000 euros en 2010.
- 4 000 euros de jetons de présence ont été versés à Madame Véronique Morali en 2010.

Montants dus au titre de (en euros)

Mandataires sociaux dirigeants	Rémunération fixe		Rémunération variable		Jetons de présence Havas		Avantages en nature		Total	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Vincent Bolloré	N/A	N/A	N/A	N/A	4 000	4 000	N/A	N/A	4 000	4 000
Fernando Rodés Vilà	900 000	900 000	450 000	900 000			12 166	18 393	1 362 166	1 818 393
Hervé Philippe	280 000	280 000	140 000	140 000			4 885	4 885	424 885	424 885
Sous-total	1 180 000	1 180 000	590 000	1 040 000	4 000	4 000	17 051	23 278	1 791 051	2 247 278
Mandataires sociaux non dirigeants	Rémunération fixe		Rémunération variable		Jetons de présence Havas		Avantages en nature		Total	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Jacques Séguéla	900 000	900 000	150 000	150 000			6 004	6 004	1 056 004	1 056 004
Ed Eskandarian	358 869	408 248							358 869	408 248
Léopoldo Rodés Castañe	900 000	900 000	150 000	200 000			86 862	73 096	1 136 862	1 173 096
Jean de Yturbe	250 000	250 000	500 000	500 000			7 639	7 639	757 639	757 639
Antoine Bernheim	N/A	N/A	N/A	N/A	4 000	1 000	N/A	N/A	4 000	1 000
Yannick Bolloré	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3 000	N/A	N/A	N/A	3 000
Yves Cannac	N/A	N/A	N/A	N/A	8 000	8 000	N/A	N/A	8 000	8 000
Pierre Godé	N/A	N/A	N/A	N/A	7 000	5 000	N/A	N/A	7 000	5 000
Pierre Lescure	N/A	N/A	N/A	N/A	2 000	4 000	N/A	N/A	2 000	4 000
Patrick Soulard	N/A	N/A	N/A	N/A	10 000	8 000	N/A	N/A	10 000	8 000
Antoine Veil	N/A	N/A	N/A	N/A	10 000	8 000	N/A	N/A	10 000	8 000
Sous-total	2 408 869	2 458 248	800 000	850 000	41 000	37 000	100 505	86 739	3 350 374	3 431 987
Total général	3 588 869	3 638 248	1 390 000	1 890 000	45 000	41 000	117 556	110 017	5 141 425	5 679 265

- Monsieur Richard Colker a reçu 1 000 euros de jetons de présence au titre de 2009.
- Madame Véronique Morali a reçu 4 000 euros de jetons de présence au titre de 2009.

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice 2010 à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe

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

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice 2010 par chaque dirigeant mandataire social

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
V. Bolloré	Néant	Néant	Néant
F. Rodés Vilà	Néant	Néant	Néant
H. Philippe	Néant	Néant	Néant

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

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

15.6. Dispositions particulières**Jacques Séguéla**

Compte tenu de l'importance des fonctions de Jacques Séguéla au sein de la Société, de sa réputation dans le paysage publicitaire français et mondial, de sa notoriété au-delà du monde de la publicité, une prime de fidélité venant en sus de l'indemnité légale de fin de carrière lui serait versée en cas de mise à la retraite par son employeur avant le 31 décembre 2012. Le montant de cette prime est décroissant dans le temps. Il correspond à 18 mois de la rémunération totale annuelle de Jacques Séguéla jusqu'au 31 décembre 2009 puis baissé à 12 mois jusqu'au 31 décembre 2012. À l'issue du 31 décembre 2012, plus aucune prime de fidélité ne sera due.

Jacques Séguéla bénéficie d'une voiture avec chauffeur.

Ed Eskandarian

Le contrat de travail d'Ed Eskandarian est arrivé à son terme le 31 janvier 2007. Toutefois, il continue à exercer un rôle auprès de la Société Arnold Worldwide en qualité de consultant au titre d'un contrat de prestations de services avec ladite société qui a pris effet au 1^{er} février 2007. Ce contrat prévoit une rémunération de 500 000 dollars US par an et s'est achevé le 31 décembre 2010.

15.7. Tableaux de synthèse

Les avantages en nature d'Ed Eskandarian figurant dans le tableau "Données chiffrées" recouvrent des paiements à des organismes de santé et prévoyance complémentaires

Fernando Rodés Vilà

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

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

Leopoldo Rodés Castaña

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

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

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

Leopoldo Rodés Castaña bénéficie d'une voiture avec chauffeur.

Hervé Philippe

Hervé Philippe occupe le poste de Directeur Financier Groupe depuis le 28 novembre 2005 et de Directeur Général Délégué depuis le 11 mai 2010.

Il dispose d'une voiture de fonction.

Jean de Yturbe

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

Il dispose d'une voiture de fonction.

15.7. Tableaux de synthèse

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

	2009	2010
Vincent Bolloré		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au 15.4)	4 000	4 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
Total		

	2009	2010
Fernando Rodés Vilà		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au 15.4)	1 362 166	1 818 393
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
Total		

	2009	2010
Hervé Philippe		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au 15.4)	424 885	424 885
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
Total		

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Vincent Bolloré Président du Conseil d'Administration Début de mandat : 2005 Fin de mandat : 2011		X		X		X		X
Fernando Rodés Vilà Directeur Général Début de mandat : 2006 Fin de mandat : 8 mars 2011	Contrat de droit espagnol suspendu			X		X		X
Hervé Philippe Directeur Général Délégué Début de mandat : 2010 Fin de mandat : 2014	X			X		X		X

16. Fonctionnement des organes d'Administration et de Direction

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

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

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

16.1. Fonctionnement du Conseil d'Administration

16.1.1. Mandats des Administrateurs

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

16.1.2. Membres indépendants

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

Le code publié par l'AFEP et le MEDEF préconise que le nombre d'Administrateurs indépendants représente la moitié des Administrateurs siégeant au Conseil. Dans cette perspective, le Conseil d'Administration pourra proposer, progressivement, à l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société Havas la nomination de nouveaux Administrateurs indépendants à l'occasion de l'arrivée à échéance de mandats d'Administrateurs.

16.1.3. Conseil d'Administration

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

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

Règlement intérieur du Conseil

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

16.1.4. Contrôle interne

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

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

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

16.3. Information sur les Comités du Conseil

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

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

16.3.1. Comité d'Audit

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

Composition du Comité d'Audit

Le Comité d'Audit est composé depuis le 29 mai 2008 de Monsieur Patrick Soulard, Président, et de Monsieur Antoine Veil ainsi que du 31 août 2009 au 21 décembre 2009 de Madame Véronique Morali.

Rôle du Comité d'Audit

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

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

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

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

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

16.3. Information sur les Comités du Conseil**Travaux du Comité d'Audit**

Le Comité s'est réuni deux fois en 2010 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 2009 après s'être entretenu avec les Commissaires aux Comptes hors la présence du Directeur Général et du Directeur Financier. Il a entendu la présentation des Commissaires aux Comptes sur la synthèse de leurs travaux d'audit ainsi que le responsable de l'Audit interne sur l'état des travaux d'audit interne et d'analyse des risques réalisés depuis la réunion du Comité précédent ainsi que sur les travaux programmés pour l'année 2010 ;
- dans le cadre de sa deuxième réunion, le Comité a examiné les comptes semestriels du Groupe et les comptes semestriels de Havas SA après s'être entretenu avec les Commissaires aux Comptes hors la présence du Directeur Général et du Directeur Financier. Il a entendu le responsable de l'Audit interne sur l'état des travaux d'audit interne et d'analyse des risques réalisés depuis la réunion du Comité précédent ainsi que sur les problèmes rencontrés. La Direction Financière du Groupe a fait part au Comité d'Audit de l'avancement des travaux de refonte et d'actualisation des procédures Groupe. Enfin la Direction Financière du Groupe a présenté le rapport publié récemment par l'AMF sur les comités d'audit.

16.3.2. Comité des Rémunérations

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

Composition du Comité des Rémunérations

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

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

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

Rôle du Comité des Rémunérations

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

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

Travaux du Comité des Rémunérations

En 2010, le Comité s'est réuni deux fois en présence de tous ses membres.

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

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

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

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

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

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

Rôle du Comité d'évaluation des travaux du Conseil d'Administration

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

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

Ce Comité a procédé à l'évaluation du Conseil et de ses Comités, Comité d'Audit et Comité des Rémunérations, pour l'exercice 2010 et a procédé aux observations suivantes :

Fonctionnement du Conseil au cours de l'exercice 2010

Depuis l'Assemblée Générale du 11 mai 2010, le Conseil d'Administration de Havas est composé de 14 membres dont trois Administrateurs indépendants.

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.

Par ailleurs, un planning des séances du Conseil est établi en cours d'année pour l'année suivante.

Au cours de l'année 2010, le Conseil s'est réuni quatre fois. La fréquence des séances du Conseil ainsi que leur répartition dans l'année sont adaptées.

Par ailleurs, le taux de participation des Administrateurs aux réunions du Conseil, qui est de 80,35 % pour l'exercice 2010, est satisfaisant.

Les Administrateurs reçoivent l'information nécessaire et un délai leur est proposé si besoin afin de pouvoir étudier les documents et faire leurs observations sur le procès-verbal de la réunion précédente.

La durée des séances est jugée adéquate par rapport à l'ordre du jour et des 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 adéquation avec les missions du Conseil.

En outre, le déroulement des séances et la participation effective des Administrateurs à celles-ci est bonne.

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

Fonctionnement des Comités du Conseil

Les Comités sont au nombre de trois :

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

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

S'ils le jugent opportun pour l'exercice de leur mission, les Comités peuvent faire appel à des experts extérieurs.

L'assiduité et l'implication des membres de chacun des trois Comités, est excellente puisqu'à chacune de leurs séances, tous les membres étaient présents.

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

Les Comités rendent compte de leur mission au Conseil et établissent un rapport qui est publié dans le rapport annuel.

16.4. Gouvernement d'entreprise

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

En application de ces recommandations de bonne gouvernance, la société Havas a nommé de nouveaux Administrateurs répondant aux critères d'indépendance définis par le Code Afep-Medef dont Messieurs Pierre Godé et Yves Cannac en 2008 et Madame Véronique Morali en 2009 .

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

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

	Nombre d'options de souscription d'actions non exercées au 28/02/11*	Nombre d'actions détenues au 28/02/11*	Nombre de BSAAR acquis en 2007	Nombre de BSAAR acquis en 2008	Nombre total de BSAAR acquis au 28/02/11*
RODÉS VILÀ Fernando	1 306 925	571 849	1 000 000	352 941	1 352 941
SÉGUÉLA Jacques	983 064	3 645	1 000 000	1 470 588	2 470 588
BOLLORÉ Vincent	1 000 000	5 000	1 000 000	352 941	1 352 941
ESKANDARIAN Ed	306 925	3 020	105 000	100 000	205 000
RODÉS CASTAÑE Leopoldo	500 000	3 809	1 000 000	294 118	1 294 118
YTURBE (de) Jean (représentant de LONGCHAMP PARTICIPATIONS)	250 000	0	172 673	117 647	290 320
PHILIPPE Hervé (représentant de FINANCIÈRE DE LONGCHAMP)	100 000	1 400	304 634	205 882	510 516
BOLLORÉ	0	20 435 916			
BAILLIENCOURT (de) Cédric (représentant de BOLLORÉ)	0	100		220 588	220 588
CANNAC Yves	0	3 500			
FINANCIÈRE DE LONGCHAMP	0	5			
GODE Pierre	0	20			
LONGCHAMP PARTICIPATIONS	0	5			
LESCURE Pierre	0	5 345			
SOULARD Patrick	0	6 795			
VEIL Antoine	0	100			
BERNHEIM Antoine	0	400 000			
BOLLORÉ Yannick	0	1 000			
Total	4 446 914	21 441 509	4 582 307	3 114 705	7 697 012

* Ce nombre d'options non exercées tient compte de l'ajustement du 14 juin 2006 consécutif à la distribution de réserves lors du paiement du dividende de l'exercice 2005, de la prescription le 19 juin 2006 des options d'achat attribuées le 19 juin 1997, de la prescription le 2 décembre 2006 des options de souscription attribuées le 2 décembre 1999 et de l'attribution d'options du 27 octobre 2006, de la prescription le 1^{er} mars 2007 des options de souscription attribuées le 2 mars 2000, de la prescription le 22 mai 2007 des options de souscription attribuées le 23 mai 2000, de l'attribution d'options du 11 juin 2007, de la prescription le 22 octobre 2007 des options de souscription attribuées le 23 octobre 2000, de la prescription le 1^{er} mars 2008 des options de souscription attribuées le 1^{er} mars 2001, de la prescription le 13 février 2009 des options de souscription attribuées le 14 février 2002, de la prescription le 1^{er} décembre 2009 des options de souscription attribuées le 1^{er} décembre 2004, de la prescription le 11 décembre 2009 des options de souscription attribuées le 12 décembre 2002, de la prescription le 24 mars 2010 d'une partie des options de souscription attribuées le 24 mars 2003, de la prescription le 10 décembre 2010 des options de souscription attribuées le 10 décembre 2003.

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

18.1. Nom des actionnaires non membres des organes d'Administration et de Direction

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 2010, aucune opération n'a été communiquée à la Société ni déclarée sur le site de l'AMF.

Actions

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

17.3. Participation des salariés au capital de la Société

Au 31 décembre 2010, le nombre d'actions détenues par les salariés par l'intermédiaire du fonds investi en actions Havas est de 221 850, soit 0,05 % du capital et des droits de votes.

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

• Un historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions figure au paragraphe 21.1.6 du présent document.

• État des options de souscription et d'achat qui, durant l'exercice 2010, 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 2010.

• État des options de souscription et d'achat qui, durant l'exercice 2010, ont été levées par les mandataires sociaux de Havas.

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été levée au cours de l'exercice 2010 par des mandataires sociaux.

• État des options de souscription ou d'achat d'actions consentis en 2010 aux dix premiers salariés attributaires non mandataires sociaux du Groupe et levées en 2010 par les dix premiers salariés.

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées / d'actions souscrites ou achetées	Prix unitaire moyen pondéré	Plan du 24/03/03	Plan du 27/10/06
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	Néant	Néant	N/A	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)	297 084	3,56415	189 084	108 000

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

Néant.

17.5. BSAAR

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

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

Aucune action de performance n'a été attribuée à des mandataires sociaux.

18. Principaux actionnaires**18.1. Nom des actionnaires non membres des organes d'Administration et de Direction détenant un pourcentage de capital devant être notifié en vertu de la législation nationale**

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2010, aucun actionnaire non membre d'un organe d'Administration ou de Direction ne détenait, directement ou indirectement, un pourcentage du capital social ou des droits de vote devant être notifié en vertu de la législation française.

18.2. Droit de vote

Les principaux actionnaires de Havas SA ne disposent pas de droits de vote différents de ceux des autres actionnaires. Il n'existe pas de droit de vote double.

18.3. Répartition du capital social et actions d'autocontrôle

	Situation au 31/12/10			Situation au 31/12/09			Situation au 31/12/08		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Vincent Bolloré et sociétés du Groupe Bolloré ⁽¹⁾	141 564 953	32,88	32,88	141 564 953	32,93	32,93	141 564 953	32,93	32,93
Sociétés contrôlées par la famille de MM. Leopoldo Rodés Castañe et Fernando Rodés Vilà	9 393 984	2,18	2,18	9 393 984	2,19	2,19	9 393 984	2,19	2,19
Conseil d'Administration et dirigeants ⁽²⁾	1 000 593	0,23	0,23	999 593	0,23	0,23	1 003 627	0,23	0,23
Salariés ⁽³⁾	221 850	0,05	0,05	220 860	0,05	0,05	220 579	0,05	0,05
Autodétention ⁽⁴⁾	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres actionnaires détenant plus de 5 % du capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Public	278 341 356	64,65	64,65	277 694 200	64,60	64,60	277 686 180	64,60	64,60
Total	430 522 736	100,0	100,0	429 873 590	100,0	100,0	429 869 323	100,0	100,0

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

(2) Hors Vincent Bolloré, Bolloré, Financière de Sainte-Marine, Financière du Loch et sociétés contrôlées par la famille Rodés.

(3) Capital et droits de vote détenus par le personnel par l'intermédiaire d'organismes de placement collectif.

(4) Actions détenues directement par la Société.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres actionnaires détenant directement, indirectement ou de concert 5 % ou plus du capital ou des droits de vote.

Il n'existe pas d'actions de préférence et il n'est pas prévu d'en émettre.

Franchissements de seuils statutaires dans l'actionariat de la Société (du 1^{er} janvier au 31 décembre 2010)

Franchissement de seuil par	Franchissement de seuil statutaire déclaré	Date du franchissement	% du capital	% des droits de vote
Parvus Asset Management (UK) LLP	2 % du capital et des droits de vote à la hausse	20 mai 2010	4,89 %	4,89 %

18.4. Accord pouvant entraîner un changement de contrôle

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

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

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

Les accords prévoyant des indemnités pour licenciement à l'initiative de l'employeur sans cause réelle et sérieuse sont présentés en note 5.2.27 des comptes consolidés renvoi (11).

19. Opérations avec des apparentés

Media Planning Group et ses filiales ont conclu différents accords avec les membres de la famille de Fernando Rodés Vilà, Administrateur et Directeur Général de Havas SA jusqu'au 8 mars 2011, et avec son père, Leopoldo Rodés Castañe, Administrateur de Havas SA, Président du Conseil d'Administration de Media Planning Group, ou avec des entités qu'ils contrôlent. Ces accords portent principalement sur de l'achat d'espaces, des services tant publicitaires qu'administratifs ainsi que la location des bureaux de Media Planning Group à Barcelone.

L'ensemble des accords évoqués ci-dessus représente un montant d'environ 12,4 millions d'euros, 5,1 millions d'euros et 8,6 millions d'euros en 2010, 2009 et 2008 respectivement.

Par ailleurs, certaines filiales du Groupe ont rendu des prestations en matière de communication à des sociétés du Groupe Bolloré, représentant environ un montant total de 2,6 millions d'euros, 1,0 million d'euros et 1,2 million d'euros, respectivement en 2010, 2009 et 2008.

Toutes ces opérations ont été réalisées en valeur de marché.

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des opérations réalisées en 2009 et 2010 :

(en millions d'euros)	2010	2009
Créances d'exploitation	0,6	0,5
Dettes d'exploitation ⁽¹⁾	3,3	3,8
Produits d'exploitation	2,6	1,0
Charges d'exploitation	(12,9)	(5,2)

(1) Les dettes mandat, sans effet sur le résultat, ne sont pas incluses dans le tableau ci-dessus. Elles représentent un montant total de 9,9 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 7,5 millions d'euros au 31 décembre 2009.

20.1. Informations incluses par référence

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 53 à 97 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2009, déposé auprès de l'AMF le 16 avril 2010 sous le numéro D. 10-0278 ;

- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 44 à 86 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2008, déposé auprès de l'AMF le 30 avril 2009 sous le numéro D. 09-0372.

Les deux documents de référence cités ci-dessus sont disponibles sur les sites Internet de la Société (www.havas.com) et de l'Autorité des Marchés Financiers (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 2010**

1. BILAN CONSOLIDÉ	48
2. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ – ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL.....	50
3. TABLEAU DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES.....	51
4. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS	52
5. NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	53
5.1. Principes comptables	
5.1.1. Informations relatives au Groupe Havas	5.2.17. Bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR)
5.1.2. Approbation des comptes	5.2.18. Impôts différés
5.1.3. Déclaration de conformité	5.2.19. Autres créditeurs
5.1.4. Principes et modalités de consolidation	5.2.20. Charges de personnel
5.2. Notes aux états financiers	5.2.21. Autres charges et produits d'exploitation
5.2.1. Périmètre de consolidation	5.2.22. Autres charges et produits opérationnels
5.2.2. Écarts d'acquisition	5.2.23. Secteurs opérationnels
5.2.3. Immobilisations incorporelles	5.2.24. Résultat financier
5.2.4. Immobilisations corporelles	5.2.25. Résultats par action
5.2.5. Titres mis en équivalence	5.2.26. Informations relatives aux parties liées
5.2.6. Intérêts dans des coentreprises	5.2.27. Obligations contractuelles et engagements hors bilan
5.2.7. Actifs financiers disponibles à la vente	5.2.28. Instruments financiers
5.2.8. Autres actifs financiers	5.2.29. Politiques de gestion des risques financiers
5.2.9. Clients et autres débiteurs	5.2.30. Risques et litiges
5.2.10. Trésorerie et équivalents de trésorerie nets	5.2.31. Périmètre de consolidation au 31 décembre 2010
5.2.11. Actions propres	5.2.32. Honoraires des Commissaires aux Comptes pris en charge par le Groupe
5.2.12. Dettes liées aux rachats de minoritaires et compléments de prix	5.2.33. Événements postérieurs à la date de clôture
5.2.13. Dette financière	
5.2.14. Provisions	
5.2.15. Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi	
5.2.16. Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions	

1. BILAN CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2010

Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/10 Net	31/12/09 Net	31/12/08 Net
Actifs non courants				
Écarts d'acquisition	5.2.2	1 494	1 416	1 411
Immobilisations incorporelles	5.2.3	34	28	26
Immobilisations corporelles	5.2.4	69	77	93
Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	5.2.5	2	2	2
Actifs financiers disponibles à la vente	5.2.7	9	10	8
Impôt différé	5.2.18	87	80	94
Autres actifs financiers non courants	5.2.8	11	13	14
Total actifs non courants		1 706	1 626	1 648
Actifs courants				
Stocks et en-cours		37	30	43
Clients	5.2.9	1 415	1 229	1 250
Actifs d'impôt courant		16	43	39
Autres débiteurs	5.2.9	542	452	581
Autres actifs financiers courants	5.2.8	17	14	36
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.2.10	961	913	912
Total actifs courants		2 988	2 681	2 861
Total de l'actif		4 694	4 307	4 509

Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/10 Net	31/12/09 Net	31/12/08 Net
Capitaux propres – part du Groupe		1 200	1 085	1 013
Capital		172	172	172
Primes liées au capital		1 468	1 466	1 466
Options des instruments financiers composés	5.2.13	18	206	206
Réserves consolidées		(420)	(675)	(750)
Écarts de conversion		(38)	(84)	(81)
Intérêts minoritaires		3	2	2
Total capitaux propres		1 203	1 087	1 015
Passifs non courants				
Emprunts et dettes financières à long terme	5.2.13	623	704	353
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	5.2.12	41	25	46
Provisions et avantages au personnel à long terme	5.2.14-5.2.15	71	54	63
Impôt différé	5.2.18	9	4	1
Autres passifs non courants		3	2	3
Total passifs non courants		747	789	466
Passifs courants				
Emprunts et dettes financières	5.2.13	170	83	539
Découverts bancaires	5.2.13	7	18	34
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	5.2.12	33	35	19
Provisions	5.2.14	39	42	38
Dettes fournisseurs		1 402	1 214	1 160
Dettes d'impôt		12	41	40
Autres créditeurs	5.2.19	1 073	984	1 146
Autres passifs courants		8	14	52
Total passifs courants		2 744	2 431	3 028
Total du passif		4 694	4 307	4 509

2. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2010

(en millions d'euros)	Notes	2010	2009	2008
Revenu	5.2.23	1 558	1 441	1 568
Charges de personnel	5.2.20	(963)	(890)	(975)
Autres charges et produits d'exploitation	5.2.21	(393)	(371)	(405)
Résultat opérationnel courant	5.2.23	202	180	188
Autres charges opérationnelles	5.2.22-5.2.23	(20)	(31)	(8)
Autres produits opérationnels	5.2.22-5.2.23		1	9
Résultat opérationnel		182	150	189
Produits de trésorerie		9	8	37
Coût de l'endettement		(37)	(26)	(70)
Autres charges et produits financiers		(3)	(1)	
Résultat financier	5.2.24	(31)	(19)	(33)
Résultat des sociétés intégrées		151	131	156
Charge d'impôt	5.2.18	(36)	(34)	(44)
Résultat net des sociétés intégrées		115	97	112
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	5.2.23		1	
Résultat net de l'ensemble consolidé		115	98	112
Intérêts minoritaires		(5)	(6)	(8)
Résultat net, part du Groupe		110	92	104
Bénéfice par action (en euro)	5.2.25			
De base et dilué		0,26	0,21	0,24

2. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL AU 31 DÉCEMBRE 2010

(en millions d'euros)	2010	2009	2008
Résultat de l'exercice	115	98	112
Quote-part affectée en réduction des écarts d'acquisition ⁽¹⁾	(4)	(6)	(8)
Pertes et gains actuariels comptabilisés en capitaux propres ⁽²⁾	(15)	(3)	(1)
Impôts différés sur les pertes et gains actuariels	3	1	
Pertes et gains sur évaluation à la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente		2	(3)
Gains nets sur les couvertures des flux de trésorerie	2	(5)	(16)
Stock-options ⁽³⁾			(28)
Écarts de conversion sur opérations à l'étranger ⁽⁴⁾	46	(3)	(5)
Total des produits et charges comptabilisés	147	84	51
Dont part du Groupe	146	83	51
Dont part des intérêts minoritaires	1	1	0

(1) Quote-part de résultat des minoritaires faisant l'objet d'un engagement de rachat par le Groupe.

(2) Les pertes actuarielles nettes d'impôt s'élevaient à - 12,2 millions d'euros, - 1,7 million d'euros et - 1,5 million d'euros, respectivement, en 2010, 2009 et 2008. Conformément à l'Amendement à IAS 19, ces pertes et gains actuariels sont comptabilisés en capitaux propres.

(3) Plan de stock-options sur une filiale consolidée dont le règlement était prévu à l'origine en titres Havas SA permettant une comptabilisation, selon IFRS 2, en "equity settled" et dont le dénouement s'est finalement effectué en trésorerie en 2009.

(4) En 2010, l'euro s'est déprécié par rapport à la majorité des devises étrangères. Le dollar US génère un écart positif de 27,5 millions d'euros, la livre sterling de 4,9 millions d'euros, le dollar canadien de 2,4 millions d'euros, et les devises d'Amérique latine de 7,3 millions d'euros.

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

En 2008, l'impact des écarts de conversion s'est avéré limité. Ceci s'expliquait essentiellement par une dépréciation de la livre sterling pour - 23,7 millions d'euros compensée par l'effet d'une réappréciation du dollar US pour 24,3 millions d'euros.

3. TABLEAU DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2010

(en millions d'euros)	Part du Groupe										
	Nombre d'actions en milliers	Capital ⁽¹⁾	Primes	Réserves et résultat consolidés	Composante option des instruments composés	Pertes latentes/instruments financiers	Pertes et gains actuariels	Écarts de conversion	Total	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
Capitaux propres consolidés au 01/01/08	429 850	172	1 466	(788)	202	7	(7)	(76)	976	2	978
Distribution de dividendes ⁽²⁾				(17)					(17)		(17)
Stock-options	19			(28)					(28)		(28)
OBSAAR				(1)	4				3		3
Produits et charges comptabilisés				104		(19)	(1)		84		84
Autres								(5)	(5)		(5)
Capitaux propres consolidés au 31/12/08	429 869	172	1 466	(730)	206	(12)	(8)	(81)	1 013	2	1 015
Distribution de dividendes ⁽²⁾				(17)					(17)		(17)
Stock-options	5			7					7		7
OBSAAR				(1)					(1)		(1)
Produits et charges comptabilisés				92		(3)	(2)		87		87
Autres				(1)				(3)	(4)		(4)
Capitaux propres consolidés au 31/12/09	429 874	172	1 466	(650)	206	(15)	(10)	(84)	1 085	2	1 087
Distribution de dividendes ⁽²⁾				(34)					(34)		(34)
Stock-options	649		2	1					3		3
OBSAAR				(1)					(1)		(1)
Produits et charges comptabilisés				110		2	(12)		100	1	101
Variations de périmètre				1					1		1
Autres ⁽³⁾				187	(188)		1	46	46		46
Capitaux propres consolidés au 31/12/10	430 523	172	1 468	(386)	18	(13)	(21)	(38)	1 200	3	1 203

(1) La valeur nominale des actions ordinaires est de 0,4 euro.

(2) Le dividende par action Havas SA mis en paiement le 18 mai 2010 était de 0,08 euro comparé à 0,04 euro payé les 10 juin 2009 et 5 juin 2008. Le dividende par action proposé pour 2011 est de 0,10 euro.

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

4. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2010

(en millions d'euros)	2010	2009	2008
Opérations liées à l'activité			
Résultat net :			
Part du Groupe	110	92	104
Intérêts minoritaires	5	6	8
Opérations sans incidence sur la trésorerie :			
Amortissements et provisions	39	24	31
Impôts différés	4	17	12
Plus ou moins-values de cession	2	3	(1)
Résultat des sociétés mises en équivalence (net des dividendes)			
Charges liées aux plans d'options réglés en actions	1	7	10
Intérêts courus		3	
Autres opérations	4	3	16
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net	165	155	180
Coût de l'endettement financier net (hors intérêts courus)	24	12	19
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net	189	167	199
Variation des créances clients	(111)	45	156
Variation des dettes fournisseurs	47	38	(87)
Variation des avances et acomptes reçus	7	12	3
Variation des autres débiteurs et créditeurs	27	(57)	40
Flux nets d'activité	159	205	311
Opérations d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations	(63)	(41)	(109)
Incorporelles et corporelles	(32)	(24)	(46)
Titres de participation	(26)	(14)	(47)
Prêts et avances consentis	(5)	(3)	(16)
Cessions et réductions d'immobilisations	10	4	5
Incorporelles et corporelles	1		2
Titres de participation			
Remboursements des prêts et avances	9	4	3
Flux nets d'investissement	(53)	(37)	(104)
Opérations de financement			
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(34)	(17)	(17)
Dividendes versés aux minoritaires	(6)	(7)	(6)
Augmentation de capital	2		1
Émissions d'emprunts obligataires		347	98
Remboursements d'emprunts convertibles		(456)	(11)
Émissions d'emprunts	48	49	45
Remboursements d'emprunts	(52)	(57)	(9)
Intérêts financiers nets versés	(24)	(12)	(19)
Cession nette des actions propres			
Flux nets de financement	(66)	(153)	82
Incidence des variations de cours des devises	19	2	(3)
Incidence des changements de méthodes de consolidation			
Variation de trésorerie	59	17	286
Trésorerie nette à l'ouverture (cf. note 5.2.10)	895	878	592
Trésorerie nette à la clôture (cf. note 5.2.10)	954	895	878
Impôts payés	(24)	(29)	(27)

5. NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2010

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 2010 ont été établis sous la responsabilité du Conseil d'Administration qui les a arrêtés par une délibération en date du 8 mars 2011.

Ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires qui aura lieu le 10 mai 2011. 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 2010 sont établis conformément au référentiel IFRS en vigueur au 31 décembre 2010 et tel qu'adopté par l'Union européenne à cette date. Ces normes sont accessibles sur le site Internet de l'Union européenne à l'adresse suivante :

http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm

Les données relatives aux exercices 2009 et 2008, présentées à titre comparatif, ont été établies selon les mêmes principes et règles comptables.

Le format des états de synthèse est conforme à la Recommandation CNC n° 2009-R-03 du 2 juillet 2009.

5.1.4. Principes et modalités de consolidation

5.1.4.1. Changements de méthodes comptables

Les normes et amendements ayant des effets sur les comptes consolidés du Groupe Havas et, d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2010, sont :

- IFRS 3 révisée "Regroupements d'entreprises" ; et
- IAS 27 révisée "États financiers consolidés et individuels".

L'application prospective de ces normes constitue un changement de méthode. Elles sont, par conséquent, sans effet sur les comptes du Groupe publiés les exercices précédents.

Les principaux effets des nouvelles dispositions des normes IFRS 3R "Regroupements d'entreprises" révisée et IAS 27R révisée sont :

- 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 ;
- 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 éliminés étant comptabilisé en écarts d'acquisition. De ce fait, la méthode du "goodwill complet" est déjà appliquée dans ce type d'acquisition. À partir de 2010, si une acquisition ne comporte pas ce type d'engagement, l'application de la méthode du "goodwill complet" sera appréciée au cas par cas ;
- les ajustements ultérieurs des dettes de *buy-outs* à la juste valeur sont comptabilisés en capitaux propres conformément aux recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers ;
- les ajustements de compléments de prix résultant d'événements postérieurs à la date d'acquisition sont comptabilisés en "Autres charges opérationnelles".

Les autres amendements et interprétations sans incidence significative sur les comptes du Groupe Havas sont :

- amendements à IFRS 5 "Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées" ;
- amendements à IAS 39 "Instruments financiers : comptabilisation et évaluation – Éléments éligibles à la couverture" ;
- amendements à IFRS 2 "Paiement fondé sur des actions" relatifs aux transactions intra-groupe ;
- IFRIC 12 "Concessions de services" ;
- IFRIC 15 "Contrats pour la construction de biens immobiliers" ;
- IFRIC 16 "Couverture d'un investissement net dans une activité à l'étranger" ;
- IFRIC 17 "Distribution d'actifs non monétaires aux actionnaires" ;
- IFRIC 18 "Transfert d'actifs par les clients" ;
- améliorations des IFRS publiées en avril 2009.

5.1.4.2. Normes, amendements et interprétations d'application optionnelle en 2010

Le Groupe Havas n'a pas opté pour une application anticipée des amendements et interprétations déjà adoptés par l'Union européenne :

- IAS 32 amendée "Instruments financiers – Présentation : Classement des émissions de droits" ;
- IFRIC 14 amendée "Actifs de régimes à prestations définies et obligations de financement minimum" ;
- IFRIC 19 "Extinction de passifs financiers avec des instruments de capitaux propres" ;
- IAS 24 révisée "Informations relatives aux parties liées".

Leur effet sur les états financiers du Groupe Havas devrait être limité.

5.1.4.3. Estimations

Dans le cadre de la préparation des comptes consolidés, le Groupe est amené à effectuer des estimations et formuler des hypothèses qui affectent les montants de certains éléments d'actif et de passif, des produits et des charges ainsi que certaines informations figurant dans les états financiers. Les résultats définitifs peuvent diverger sensiblement de ces estimations, en fonction d'hypothèses ou de situations qui pourraient s'avérer différentes de celles envisagées.

Les principales rubriques des états financiers qui peuvent faire l'objet d'estimations sont les suivantes :

- la reconnaissance du revenu ;
- les dépréciations de créances douteuses ;
- les provisions pour risques, notamment les provisions pour locaux vacants et litiges ;
- les avantages au personnel à long terme ;
- les engagements de rachat des titres de minoritaires et compléments de prix sur acquisition de sociétés ;
- les dépréciations d'immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition ;
- la valorisation des options liées aux plans de souscription d'actions attribuées aux salariés ;
- les impôts différés et la charge d'impôt.

Les états financiers reflètent les meilleures estimations, sur la base des informations disponibles à la date de clôture des comptes.

5.1.4.4. Périmètre de consolidation

Les comptes consolidés de Havas intègrent globalement les comptes de Havas SA ainsi que ceux des entreprises qu'elle contrôle.

Le contrôle existe lorsque le Groupe détient le pouvoir de diriger, directement ou indirectement, les politiques financières et opérationnelles

20.3. États financiers consolidés au 31 décembre 2010

de l'entreprise de manière à obtenir des avantages des activités de celle-ci. Le contrôle est généralement présumé exister si le Groupe détient plus de la moitié des droits de vote de l'entreprise contrôlée. Lors de l'appréciation du pourcentage de droits de vote, le Groupe a pris en compte les droits de vote potentiels immédiatement exerçables conformément à IAS 27R.

Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à compter de la date du transfert du contrôle effectif jusqu'à la date où le contrôle cesse d'exister.

En cas de contrôle conjoint au travers d'un accord contractuel entre les partenaires conformément à IAS 31, les états financiers des co-entreprises sont inclus proportionnellement dans les états financiers consolidés à compter de la date du partage de contrôle effectif jusqu'à la date où le contrôle conjoint cesse d'exister.

Les entreprises non contrôlées sur lesquelles le Groupe est en mesure d'exercer une influence notable sur les politiques financières et opérationnelles sont mises en équivalence (entreprises associées). L'influence notable est généralement présumée exister si le Groupe détient au moins 20 % des droits de vote de l'entreprise associée.

Les participations dans les entreprises associées sont initialement comptabilisées au coût d'acquisition, lequel est augmenté par la suite de la quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées. L'écart d'acquisition lié à ces entités est inclus dans la valeur comptable de la participation. Le compte de résultat reflète la quote-part du Groupe dans le résultat après impôt des entreprises associées.

Cette méthode est appliquée à compter de la date où l'influence notable est constatée jusqu'à la date où l'influence notable cesse.

5.1.4.5. 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.

5.1.4.6. 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.

5.1.4.7. 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.

5.1.4.8. Regroupements d'entreprises et écarts d'acquisition

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

- identification d'un acquéreur ;
- détermination de la date d'acquisition ;
- comptabilisation et évaluation des actifs identifiables et passifs repris, et toute participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise ; et

- comptabilisation et évaluation du goodwill ou du profit résultant d'une acquisition à des conditions avantageuses.

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

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

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

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

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

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an, et dès qu'il existe un indice de perte de valeur. Le test de dépréciation est réalisé selon les modalités décrites en note 5.1.4.13.

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

5.1.4.9. Acquisition d'intérêts minoritaires

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

Quant aux engagements conclus à compter du 1^{er} janvier 2010, ils sont comptabilisés en dette "*buy-out*" à leur juste valeur actualisée, à la date d'acquisition. Les réévaluations ultérieures de cette dette sont constatées en contrepartie des capitaux propres, conformément aux recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers.

5.1.4.10. 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.

5.1.4.11. 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.

5.1.4.12. Durées d'amortissement

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

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

Immobilisations	Durées d'amortissement
Incorporelles :	
• Logiciels	1 à 4 ans
Corporelles :	
• Constructions	25 à 33 ans
• Installations techniques, matériel et outillage	3 à 10 ans
• Autres	
- matériel informatique	3 à 5 ans
- mobilier	7 à 10 ans
- agencements	10 ans

5.1.4.13. Pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles

Les écarts d'acquisition font l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an, et dès qu'il existe un indice de perte de valeur. Le test de dépréciation est réalisé en comparant leur valeur comptable à leur valeur recouvrable, afin de déterminer si une dépréciation est requise.

Pour ce faire, les écarts d'acquisition sont affectés à chacune des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou chacun des groupes d'UGT susceptibles de bénéficier des synergies de regroupement d'entreprises.

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

La valeur comptable de chacune des UGT ou groupes d'UGT auxquels sont alloués des écarts d'acquisition, est comparée à la valeur recouvrable de leurs fonds propres, cette valeur recouvrable étant la plus élevée entre la juste valeur, nette des coûts de cession, et la valeur d'utilité.

Une dépréciation est comptabilisée dès lors que la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable. Cette dépréciation, comptabilisée au compte de résultat, est affectée en priorité aux écarts d'acquisition, puis aux autres immobilisations au prorata de leur valeur comptable.

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

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

5.1.4.14. Actifs financiers autres**Actifs financiers disponibles à la vente**

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

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

Dépréciation des actifs financiers disponibles à la vente

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

Autres actifs financiers

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

Instruments dérivés

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

Pour gérer son exposition au risque de taux d'intérêt et de change, le Groupe a ponctuellement recours aux instruments financiers dérivés négociés auprès des établissements de premier plan, limitant ainsi le risque de contrepartie.

Le Groupe applique la comptabilité de couverture à ces instruments financiers dès lors que leur efficacité est démontrée.

20.3. États financiers consolidés au 31 décembre 2010

5.1.4.15. 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".

5.1.4.16. 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 résultat.

5.1.4.17. 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.

5.1.4.18. 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".

5.1.4.19. 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.

5.1.4.20. Impôts différés

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

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

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

5.1.4.21. 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".

5.1.4.22. 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 convertibles (OCEANE) et également non convertibles, 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.

Emprunts obligataires convertibles

Les emprunts obligataires convertibles sont des passifs financiers composés ayant une "composante option" qui confère au porteur la possibilité de les convertir ou échanger contre les instruments de capitaux propres de Havas SA, et une "composante dette" qui représente un passif financier.

La "composante option" est comptabilisée en capitaux propres séparément de la "composante dette". La différence entre la valeur comptable de la "composante dette" et la valeur fiscale de l'obligation convertible génère un impôt différé passif qui est porté en diminution des capitaux propres.

À la date d'émission, la "composante dette" est évaluée par référence à la juste valeur d'une dette analogue non assortie de la composante option associée et, comptabilisée au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Cette juste valeur est constituée de flux de trésorerie futurs de la dette de référence, actualisés au taux du marché.

La valeur comptable de la "composante option" résulte de la différence entre la juste valeur de l'emprunt obligataire convertible 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 sont répartis proportionnellement entre la valeur comptable de la dette et celle de l'option portée en capitaux propres.

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 convertible 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" résulte de la déduction de la juste valeur de la dette de la juste valeur de l'emprunt obligataire convertible pris dans son ensemble. 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".

5.1.4.23. 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 5.1.4.24.

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.

5.1.4.24. 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. L'engagement au bilan est diminué de la juste valeur des actifs du régime qui le couvrent, le cas échéant.

Selon IAS 19, le taux d'actualisation utilisé pour évaluer les engagements sociaux doit être déterminé en se référant aux taux de rendement des obligations émises dans la zone monétaire correspondante par des entreprises notées "haute qualité" par les agences de notation reconnues, à la condition que le marché soit suffisamment liquide. Dans les faits, on considère généralement les obligations qui obtiennent les meilleures notations par les agences Moody's, Standard & Poors et Fitch.

Dans le cas où ce marché ne serait pas assez liquide, la norme permet de se référer aux obligations émises par les États. Dans les deux cas, les obligations considérées doivent avoir une durée comparable à celle des engagements évalués.

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

Le Groupe reconnaît dans son bilan la totalité des écarts actuariels constatés à chaque clôture et ce, 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.

5.1.4.25. Dettes liées aux engagements de rachat d'intérêts minoritaires

Le Groupe a conclu des accords avec des actionnaires minoritaires de filiales consolidées, par lesquels il leur consent des options de vente de leurs actions, à partir d'une certaine échéance, à des prix déterminés par des formules représentatives des pratiques du marché (*buy-out*). Ces accords concernent la plupart des filiales dans lesquelles le Groupe ne détient pas 100 % des titres.

Les normes IFRS 3 révisée et IAS 27 révisée n'apportent pas de précisions sur la comptabilisation de ce type d'engagements.

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

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

Pour les engagements conclus postérieurement au 1^{er} janvier 2010, celles-ci sont portées aux capitaux propres.

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

5.1.4.26. Comptabilisation des compléments de prix d'acquisition de titres

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

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

Pour les acquisitions antérieures au 1^{er} janvier 2010, les ajustements d'engagements continuent à être comptabilisés selon la méthode du

“goodwill en cours” qui est acceptée par l'Autorité des Marchés Financiers. Les variations de la valeur des engagements sont comptabilisées par ajustement de l'écart d'acquisition.

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

5.1.4.27. 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 4 ans.

5.1.4.28. 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.

5.1.4.29. Reconnaissance du revenu

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

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

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

Quant aux contrats basés sur des honoraires, ils concernent principalement les services de publicité et marketing direct dont les prestations s'échelonnent dans le temps, voire sur une durée supérieure à un an. Les honoraires sont comptabilisés selon la méthode dite de l'avancement. Le pourcentage d'avancement est déterminé soit en fonction des travaux ou services exécutés à la date considérée par rapport à l'ensemble des travaux ou services à réaliser, soit en fonction des coûts engagés à la date considérée par rapport au coût total estimé de la prestation. Toutefois,

lorsque le résultat de la prestation ne peut être estimé de façon fiable, le revenu n'est reconnu qu'à concurrence des dépenses recouvrables constatées. S'il est probable que les coûts engagés ne seront pas recouverts, aucun produit n'est comptabilisé, seules les dépenses de la période étant enregistrées en charges.

Par ailleurs, certains accords contractuels prévoient une rémunération supplémentaire basée sur la réalisation des objectifs définis, tant qualitatifs que quantitatifs. Le Groupe reconnaît cette rémunération additionnelle dès lors que les objectifs fixés sont atteints, conformément aux accords contractuels.

5.1.4.30. 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.

5.1.4.31. Autres charges et produits opérationnels

Conformément au paragraphe 5.5.4 de la Recommandation n° 2009-R-03 du 2 juillet 2009 du CNC, les produits ou charges inhabituels, anormaux peu fréquents, de montants individuels significatifs, sont présentés en “Autres charges et autres produits opérationnels” afin de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante du Groupe. Ces lignes intègrent notamment les plus et moins-values sur cessions d'actifs immobilisés, les dépréciations d'écarts d'acquisition, les coûts de restructuration non récurrents et significatifs ainsi que tout autre élément répondant aux critères ci-dessus.

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

5.1.4.32. 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 convertibles, les pertes ou profits sur actifs financiers de transaction.

5.1.4.33. 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.

5.1.4.34. 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*) pour les options, bons de souscription et/ou bons d'acquisition d'actions et leurs équivalents et pour les emprunts convertibles comme suit :

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

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

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

5.2. Notes aux états financiers

5.2.1. Périmètre de consolidation

Le Groupe n'a pas connu de mouvements de périmètre significatifs au cours des exercices 2008, 2009 et 2010. Le nombre de sociétés consolidées a évolué comme suit :

	2010	2009	2008
Nombre de sociétés au 01/01	351	342	325
Acquisitions ⁽¹⁾	5	9	13
Cessions	(1)		(2)
Autres opérations (fusions, filialisations, etc.)	5		6
Nombre de sociétés au 31/12	360	351	342

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

Au second semestre 2010, Havas a acquis 51 % de Porda International Finance PR Company Limited, un sous-groupe de trois sociétés spécialisées dans les relations publiques financières, basées à Hong Kong, et également 51 % de Project House rebaptisé Euro RSCG PH Reklam, une agence digitale localisée en Turquie.

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

Les acquisitions ciblées au premier semestre 2008 portaient essentiellement sur deux agences britanniques, à savoir BLM Holdings Ltd renommée Arena BLM Holdings Ltd comprenant sept entités, et Cake Group Limited comptant deux entités.

5.2.2. Écarts d'acquisition

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 dont trois ont à l'actif un écart d'acquisition représentant individuellement plus de 7 % du total de ce poste au bilan :

(en millions d'euros)	31/12/10	%	31/12/09	%	31/12/08	%
Espagne*	512	34 %	512	36 %	508	36 %
USA	352	24 %	325	23 %	221	16 %
France	153	10 %	148	10 %	112	8 %
Total bilan	1 494		1 416		1 411	

* UGT comprenant des entités sous le même management.

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

Le taux d'actualisation appliqué à ces prévisions représente le coût moyen pondéré du capital du secteur (WACC). En 2010, ce taux est constitué d'un bêta d'activité de 0,9, d'une prime de risque moyenne du marché des actions selon le pays d'implantation soit 4,5 % pour la France, d'un taux sans risque de 3,29 %, et d'un levier financier de 20 %.

En 2010, le WACC se situe entre 7,1 % et 8,8 % selon la zone d'implantation de l'UGT, comparé à une fourchette de 7,47 % à 9,17 % en 2009, et à 8,15 % en 2008.

Une modification de l'organisation opérationnelle et, en conséquence, de la structure du reporting peut conduire à la modification de la composition d'une UGT ou d'un groupe d'UGT.

Les écarts d'acquisition ont été dépréciés pour un montant total de 2,9 millions d'euros, 3,0 millions d'euros et 2,7 millions d'euros, respectivement en 2010, 2009 et 2008.

20.3. États financiers consolidés au 31 décembre 2010

Ils ont évolué comme suit au cours des exercices 2008, 2009 et 2010 :

(en millions d'euros)	2010	2009	2008
Valeurs au 01/01	1 416	1 411	1 378
Acquisitions de sociétés ⁽¹⁾	17	3	45
Acquisitions de minoritaires	19		
Ajustements de compléments de prix	3	3	8
Variation de périmètre ⁽²⁾			6
Dépréciations de l'exercice	(3)	(3)	(3)
Écarts de conversion ⁽³⁾	42	2	(23)
Valeurs au 31/12	1 494	1 416	1 411

(1) Au premier semestre 2010, Havas a acquis l'activité "digital" et "marketing services en ligne" d'une petite agence américaine basée à Baltimore dans l'État du Maryland. L'écart d'acquisition est provisoirement estimé à 0,8 million d'euros au 31 décembre 2010. Par ailleurs, Havas consolide pour la première fois UMT, une agence française spécialisée dans le média acquise en totalité fin 2009. L'écart d'acquisition s'élève à 2,1 millions d'euros.

Au second semestre 2010, Havas a acquis 51 % de Porda International Finance PR Company Limited, un sous-groupe de trois sociétés spécialisées dans les relations publiques financières basées à Hong Kong, et également 51 % de Project House rebaptisé Euro RSCG PH Reklam, une agence digitale localisée en Turquie. Les écarts d'acquisition respectifs portant sur les 51 % acquis sont provisoirement évalués à 12,6 millions d'euros et 0,9 million d'euros. Havas s'est engagé dans les deux cas à racheter les 49 % d'intérêts minoritaires. Ces engagements sont comptabilisés conformément à la méthode décrite en note 5.1.4.25.

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

Au premier semestre 2008, les acquisitions ciblées portaient essentiellement sur deux agences britanniques, à savoir BLM Holdings Ltd renommée Arena BLM Holdings Ltd, et Cake Group Limited.

(2) La variation de périmètre en 2008 correspondait au passage de mise en équivalence à l'intégration globale d'une filiale pour 9,8 millions d'euros, et à deux cessions pour - 4,3 millions d'euros.

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

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

L'impact négatif de 2008 était inhérent à la dépréciation de la livre sterling par rapport à l'euro, partiellement compensé par l'effet d'une réappréciation du cours du dollar US.

5.2.3. Immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Logiciels, brevets, marques et droits similaires	Autres	Total
Valeurs brutes au 31/12/08	49	18	67
Acquisitions	7	3	10
Cessions, diminutions	(5)	(1)	(6)
Variation de périmètre	2		2
Écarts de conversion			0
Valeurs brutes au 31/12/09	53	20	73
Acquisitions	9	6	15
Cessions, diminutions	(1)	(4)	(5)
Variation de périmètre	2	(2)	0
Écarts de conversion	1	2	3
Valeurs brutes au 31/12/10	64	22	86
Amortissements/dépréciations cumulés au 31/12/08	(28)	(13)	(41)
Dotations aux amortissements et dépréciations	(6)	(2)	(8)
Cessions, diminutions	5		5
Variation de périmètre	(1)		(1)
Écarts de conversion			0
Amortissements/dépréciations cumulés au 31/12/09	(30)	(15)	(45)
Dotations aux amortissements et dépréciations	(7)	(3)	(10)
Cessions, diminutions	1	4	5
Variation de périmètre			0
Écarts de conversion	(1)	(1)	(2)
Amortissements/dépréciations cumulés au 31/12/10	(37)	(15)	(52)
Valeurs nettes au 31/12/10	27	7	34

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

5.2.4. Immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Terrains, constructions	Inst. techn., mat. & outil.	Autres	Total
Valeurs brutes au 31/12/08	33	60	188	281
Acquisitions		3	12	15
Cessions, diminutions		(9)	(14)	(23)
Variation de périmètre		1	2	3
Écarts de conversion		1		1
Valeurs brutes au 31/12/09	33	56	188	277
Acquisitions		3	14	17
Cessions, diminutions		(4)	(19)	(23)
Variation de périmètre				0
Écarts de conversion	1	2	11	14
Valeurs brutes au 31/12/10	34	57	194	285
Amortissements cumulés au 31/12/08	(16)	(44)	(128)	(188)
Dotations aux amortissements	(3)	(4)	(21)	(28)
Cessions, diminutions		8	12	20
Variation de périmètre		(1)	(2)	(3)
Écarts de conversion		(1)		(1)
Amortissements cumulés au 31/12/09	(19)	(42)	(139)	(200)
Dotations aux amortissements	(3)	(4)	(20)	(27)
Cessions, diminutions		4	17	21
Variation de périmètre	1		(1)	0
Écarts de conversion		(2)	(8)	(10)
Amortissements cumulés au 31/12/10	(21)	(44)	(151)	(216)
Valeurs nettes au 31/12/10	13	13	43	69

5.2.5. Titres mis en équivalence

Selon les principes comptables, le Groupe exerce une influence notable dans quatre sociétés, représentant individuellement et globalement des montants non significatifs tant en termes de bilan que de résultat.

Les titres mis en équivalence sont à 2,3 millions d'euros au 31 décembre 2010 tout comme au 31 décembre 2009 comparés à 1,9 million d'euros au 31 décembre 2008.

5.2.6. Intérêts dans des coentreprises

Havas exerce un contrôle conjoint sur un sous-groupe composé de sept entités implantées en Moyen-Orient, et une agence américaine. La contribution de l'ensemble aux actifs, passifs, produits et charges de Havas est non significative en 2008, 2009 et 2010.

5.2.7. Actifs financiers disponibles à la vente

Ce poste regroupe principalement des titres de participations dans des sociétés non consolidées, dû à une absence de contrôle ou d'influence notable par le Groupe.

La valeur boursière de la ligne de titres appartenant à cette catégorie s'élève à 3,5 millions d'euros au 31 décembre 2010 comparés aux 2,9 millions d'euros et 1,0 million d'euros, respectivement, au 31 décembre 2009 et 2008.

Les revalorisations de 0,5 million d'euros en 2010, et de 1,9 million d'euros en 2009 ont été constatées en contrepartie des capitaux propres. Il en était de même pour les mises à la juste valeur de - 3,2 millions d'euros en 2008. Les fluctuations de cours de bourse constatées sur ces titres résultent d'un marché particulièrement étroit, ce qui ne reflète pas leur valeur intrinsèque.

5.2.8. Autres actifs financiers

(en millions d'euros)	31/12/10	31/12/09	31/12/08
Actifs financiers non courants	11	13	14
Prêts, dépôts de garantie	1	1	1
Créances sur cessions d'actifs	8	10	11
Divers	2	2	2
Actifs financiers courants	17	14	36
Prêts, dépôts de garantie	4	5	25
Créances sur cessions d'actifs	3	2	2
Divers	10	7	9
Total	28	27	50

Ventilation par échéance des actifs financiers non courants au 31 décembre 2010

(en millions d'euros)	Total	2012	2013	2014	2015	Après 2015
Prêts, dépôts de garantie	1					1
Créances sur cessions d'actifs	8	2	2	3	1	
Divers	2	1				1
Total	11	3	2	3	1	2

5.2.9. Clients et autres débiteurs

Le tableau ci-dessous détaille les valeurs brutes des créances clients et autres créances présentées en net au bilan :

(en millions d'euros)	31/12/10	31/12/09	31/12/08
Clients			
Brut	1 434	1 252	1 270
Dépréciation	(19)	(23)	(20)
Net	1 415	1 229	1 250
Autres débiteurs			
Avances et acomptes versés sur commandes	16	16	9
Autres créances	500	411	545
Charges constatées d'avance	28	26	28
Brut	544	453	582
Dépréciation	(2)	(1)	(1)
Net	542	452	581

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
2008	(23)	(4)	4	1	2	(20)
2009	(20)	(5)	1		1	(23)
2010	(23)	(4)	8	1	(1)	(19)

Ventilation par antériorité des créances échues mais non dépréciées

(en millions d'euros)	Total	Non échues et non dépréciées				Échues et non dépréciées		
		< 30 jours	30-60 jours	61-90 jours	91-180 jours	181-365 jours	> 365 jours	
Clients								
2008	1 250	888	184	70	27	48	25	8
2009	1 229	994	144	45	17	21	5	3
2010	1 415	1 167	155	56	17	9	5	6
Autres créances⁽¹⁾								
2008	537	419	101			2	14	1
2009 ⁽²⁾	406	322	39	9	16	5	7	8
2010 ⁽²⁾	416	353	34	11	4	2	1	11

(1) Hors avoirs à recevoir.

(2) Le montant total de créances échues depuis plus de 365 jours s'élève à 10,6 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 7,8 millions au 31 décembre 2009. Il s'agit notamment des créances mandat pour 10,4 millions d'euros en 2010 et 6,6 millions d'euros en 2009, ne présentant pas de risque dans la mesure où elles ont une contrepartie en autres dettes vis-à-vis des mêmes tiers.

Une analyse détaillée a été menée sur ces postes de créances afin de s'assurer qu'il n'y a pas de risque de non-recouvrement.

5.2.10. Trésorerie et équivalents de trésorerie nets

La situation de la trésorerie nette se présente comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/10	31/12/09	31/12/08
Disponibilités	568	276	337
Placements monétaires	393	637	575
Trésorerie et équivalents de trésorerie	961	913	912
Découverts bancaires	(7)	(18)	(34)
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets	954	895	878

Les disponibilités sont essentiellement constituées de dépôts à vue et de comptes à terme auprès d'établissements de crédit de premier plan.

Au 31 décembre 2010, les placements monétaires comprennent 163,1 millions d'euros de sicav monétaires régulières, et 230,0 millions d'euros de titres de créances négociables. Ces placements monétaires sont transformables en disponibilités à tout moment.

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

5.2.11. Actions propres

Havas ne détient plus aucune action propre depuis janvier 2007.

5.2.12. Dettes liées aux rachats de minoritaires et compléments de prix

Comme indiqué en notes 5.1.4.25 et 5.1.4.26, 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)	31/12/10	31/12/09	31/12/08
Dettes liées aux compléments de prix	29	21	25
Dettes liées aux rachats de minoritaires	45	39	40
Total	74	60	65

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

La baisse de cette dette de 3,9 millions d'euros entre 2008 et 2009 s'expliquait essentiellement par des paiements réalisés en 2009. Les ajustements à la hausse et à la baisse des engagements existants se compensaient.

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

Au 31 décembre 2010, les engagements de rachats d'intérêts minoritaires sont estimés à 7,0 millions d'euros au Brésil, 1,6 million d'euros en Espagne, 4,3 millions d'euros en Italie, 3,4 millions d'euros au Mexique, 5,6 millions d'euros au Royaume-Uni, 12,7 millions d'euros à Hong Kong, 5,7 millions en France, et le reliquat étant réparti dans divers pays.

La baisse de cette dette de 1,2 million d'euros entre 2008 et 2009 résultait principalement des reprises de la dette provisionnée pour un montant total de 3,4 millions d'euros suite aux paiements réalisés en 2009, et des nouveaux engagements pour 2,2 millions d'euros.

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

Par ailleurs, les engagements de rachats d'intérêts minoritaires, qui sont traités comme des charges de personnel (cf. note 5.1.4.25), sont présentés en "Autres passifs" pour un montant total de 3,3 millions d'euros, 3,3 millions d'euros et 2,5 millions d'euros, respectivement, au 31 décembre 2010, 2009 et 2008.

5.2.13. Dette financière

5.2.13.1. Synthèse de la dette / (Trésorerie) nette

(en millions d'euros)	31/12/10	31/12/09	31/12/08
Emprunt obligataire	352	347	
OCEANE			439
OBSAAR	361	357	353
Emprunts bancaires	25	22	70
Autres dettes financières	55	61	30
Emprunts et dettes financières	793	787	892
Découverts bancaires	7	18	34
Dettes liées aux compléments de prix	29	21	25
Dettes liées aux rachats de minoritaires	45	39	40
Total des dettes financières	874	865	991
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(961)	(913)	(912)
Dette financière / (Trésorerie) nette	(87)	(48)	79

5.2.13.2. OCEANE

OCEANE 4 % mai 2002 / janvier 2009

40 807 693 obligations en circulation au 31 décembre 2008 ont été remboursées au pair le 2 janvier 2009 pour un montant total 438,7 millions d'euros.

La dette financière représentative de l'OCEANE s'élevait à 438,7 millions d'euros au bilan du 31 décembre 2008.

20.3. États financiers consolidés au 31 décembre 2010

5.2.13.3. Emprunt obligataire

Le 4 novembre 2009, Havas SA a émis un emprunt obligataire de 350,0 millions d'euros lui permettant de diversifier ses sources de financement, d'allonger la durée moyenne de son endettement et de se doter des moyens de poursuivre sa croissance. Les caractéristiques de cet emprunt sont comme suit :

Caractéristiques	Emprunt obligataire 4 novembre 2009 / 4 novembre 2014
Cotation	Bourse de Luxembourg
Code ISIN	FR0010820217
Montant total de l'emprunt	350 millions d'euros
Nombre d'obligations ou de bons émis	7 000 obligations au porteur dématérialisées d'une valeur nominale de 50 000 euros chacune
Prix d'émission	99,702 % soit 349,0 millions d'euros au total
Prix de remboursement ⁽¹⁾	Valeur nominale
Date de jouissance	4 novembre 2009
Durée totale	5 ans
Taux d'intérêt	5,5 % l'an, intérêts versés annuellement à terme échu le 4 novembre de chaque année
Échéance	Remboursement <i>in fine</i> le 4 novembre 2014
Nombre d'obligations émises en 2009	7 000
Nombre d'obligations en circulation au 31/12/10	7 000

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

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

Concomitamment, un swap de taux d'intérêt a été mis en place pour rendre variable le taux fixe de 5,50 % en Euribor 3 mois + 3,433 % sur 3 ans.

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

5.2.13.4. OBSAAR

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

Caractéristiques	OBSAAR février 2008	OBSAAR décembre 2006
Code ISIN des BSAAR		FR0010355644
Montant total de l'emprunt	100 millions d'euros	270 millions d'euros
Nombre d'obligations ou de bons émis	10 000 obligations nominatives, cessibles avec consentement de Havas. Chaque obligation comporte 1 500 BSAAR immédiatement détachables.	27 000 obligations nominatives, cessibles par multiple de 6, avec consentement de Havas. Chaque obligation comporte 1 555 BSAAR immédiatement détachables.
Prix d'émission	10 000 euros au pair	10 000 euros au pair
Date de jouissance	8 février 2008	1 ^{er} décembre 2006
Durée totale	7 ans	7 ans
Taux d'intérêt	Euribor 3 mois + 0,06 % l'an, intérêts versés trimestriellement.	Euribor 3 mois – 0,02 % l'an, intérêts versés trimestriellement.
Échéance	Les obligations sont amorties par tranches égales ou sensiblement égales les 8 février 2013, 2014, et 2015 par remboursement au pair ^{(2) (3)} .	Les obligations sont amorties par tranches égales ou sensiblement égales les 1 ^{er} décembre 2011, 2012, et 2013 par remboursement au pair ^{(1) (2)} .
Nombre d'obligations en circulation au 31/12/09	10 000	27 000
Mouvements en 2010	0	0
Nombre d'obligations en circulation au 31/12/10	10 000	27 000

(1) Havas pourra, à toute "Date de paiement d'intérêts" à l'exception des 1^{er} décembre 2011, 2012 et 2013, procéder au remboursement anticipé de tout ou partie des obligations restant en circulation au pair soit 10 000 euros par obligation, majoré du montant des intérêts courus.

(2) En cas de changement de contrôle de Havas, Havas SA devra rembourser la totalité des obligations restant en circulation au pair, majoré du montant des intérêts courus.

(3) Havas pourra, à toute "Date de paiement d'intérêts" à l'exception des 8 février 2013 et 2014, procéder au remboursement anticipé de tout ou partie des obligations restant en circulation au pair soit 10 000 euros par obligation, majoré du montant des intérêts courus.

Havas SA a émis en décembre 2006 un emprunt réservé à Banque Fédérative du Crédit Mutuel, Natixis (anciennement Natexis Banques Populaires) et HSBC France, représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) d'un montant de 270,0 millions d'euros avec suppression d'un droit préférentiel de souscription en vue de l'admission sur le marché Eurolist d'Euronext Paris de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) à compter du 1^{er} décembre 2010. Les réservataires de l'émission d'OBSAAR ont cédé, début 2007, les BSAAR à des cadres et mandataires sociaux du Groupe Havas (cf. note 5.2.17).

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

- CM-CIC pour 12 500 obligations pour un montant de 125,0 millions d'euros ;
- Natixis pour 12 500 obligations pour un montant de 125,0 millions d'euros ; et
- HSBC pour 2 000 obligations pour un montant de 20,0 millions d'euros.

Le produit net de l'émission s'élevait à 267,6 millions d'euros.

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

La dette financière au bilan représentant l'OBSAAR 2006 s'élève à 264,3 millions d'euros, 261,4 millions d'euros et 258,8 millions d'euros, respectivement, au 31 décembre 2010, 2009 et 2008.

Le 8 février 2008, Havas SA a émis un autre emprunt réservé à Banque Fédérative du Crédit Mutuel, Natixis, Calyon, BNP Paribas et Société Générale représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) d'un montant de 100,0 millions d'euros avec suppression d'un droit préférentiel de souscription en vue de l'admission sur le marché d'Euronext Paris de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) à compter du 8 février 2012. Les réservataires de l'émission d'OBSAAR ont cédé la totalité des BSAAR à des cadres et mandataires sociaux du Groupe Havas au prix unitaire de 0,34 euro, le prix d'exercice étant de 3,85 euros. La parité d'exercice est d'un BSAAR pour une action Havas SA nouvelle ou existante.

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

- Banque Fédérative du Crédit Mutuel pour 2 500 obligations pour un montant de 25,0 millions d'euros ;
- Natixis pour 2 500 obligations pour un montant de 25,0 millions d'euros ;
- Calyon pour 2 000 obligations pour un montant de 20,0 millions d'euros ;

- BNP Paribas pour 1 500 obligations pour un montant de 15,0 millions d'euros ; et
- Société Générale pour 1 500 obligations pour un montant de 15,0 millions d'euros.

Le produit net de l'émission s'élevait à 98,5 millions d'euros.

Conformément à IAS 32, la composante option de cet emprunt était valorisée à 4,5 millions d'euros net d'impôt différé passif. Ce montant a été imputé sur les capitaux propres.

La dette financière au bilan représentant l'OBSAAR 2008 s'élève à 96,3 millions d'euros, 95,3 millions d'euros et 94,4 millions d'euros, respectivement, au 31 décembre 2010, 2009 et 2008.

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

Ratios financiers (*covenants*)

EBITDA Ajusté / Charge Financière Nette	> 3,5 : 1
Dette Financière Nette Ajustée / EBITDA Ajusté	< 3,0 : 1

Ces ratios étaient respectés en 2010.

Les termes employés sont définis de la façon suivante :

- "EBITDA Ajusté" désigne, sur la base des comptes consolidés de Havas SA, 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 SA, 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 SA, 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 SA établis selon les normes IFRS.

5.2.13.5. Ventilation des OCEANE et OBSAAR par composante

Comme indiqué en note 5.1.4.22, 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 2010, 2009 et 2008.

(en millions d'euros)	31/12/10		31/12/09			31/12/08		
	OBSAAR 2006	OBSAAR 2008	OCEANE ⁽¹⁾	OBSAAR 2006	OBSAAR 2008	OCEANE	OBSAAR 2006	OBSAAR 2008
Composante option	14	4	188	14	4	188	14	4
Total en Capitaux Propres	14	4	188	14	4	188	14	4
Emprunts et dettes financières								
• non courant	174	97		262	95		259	94
• courant	90					439		
Total en Dettes financières	264	97	0	262	95	439	259	94

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

20.3. États financiers consolidés au 31 décembre 2010

5.2.13.6. Emprunts bancaires

Au 31 décembre 2010, le Groupe a utilisé des lignes de crédit auprès d'établissements bancaires pour un montant total de 24,8 millions d'euros dont principalement 20,6 millions d'euros en Asie, et 2,0 millions d'euros en Autriche. 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.

En décembre 2007, Havas SA a obtenu trois lignes de crédit de 5 et 6 ans de maturité auprès de trois établissements bancaires de premier plan pour un montant global maximum de 180 millions d'euros qui est progressivement réduit à 160 millions d'euros fin 2010, à 110 millions d'euros fin 2011, à 25 millions d'euros fin 2012 jusqu'à l'échéance finale fin 2013.

De plus, en juillet 2008, Havas SA a obtenu une ligne de crédit supplémentaire de 4 ans de maturité pour un montant de 30 millions d'euros.

Le taux d'intérêt applicable pour l'ensemble de ces lignes de crédit est Euribor + marge, laquelle dépend du ratio "Dettes Financières Nette Ajustée / EBITDA Ajusté".

Enfin, en 2010, Havas a obtenu deux nouvelles lignes de crédit pour un montant total de 100 millions d'euros à échéance fin 2013, ce qui porte le montant total des lignes de crédit confirmées disponibles à 290 millions d'euros.

Ces lignes de crédit sont soumises aux ratios financiers (*covenants*) similaires à ceux applicables aux OBSAAR (cf. note 5.2.13.4).

5.2.13.7. Autres dettes financières

Au premier semestre 2009, Havas a mis en place un programme d'émission de billets de trésorerie portant sur un montant maximum de 300,0 millions d'euros.

Le montant total des billets émis s'élève à 35,0 millions d'euros au 31 décembre 2010. Ils arriveront à échéance le 10 janvier 2011.

Outre les billets de trésorerie, ce poste comprend également les intérêts courus sur l'emprunt obligataire pour 3,0 millions d'euros, la juste valeur d'un swap de taux d'intérêt pour 12,1 millions d'euros affecté à la couverture de l'OBSAAR 2006, et un montant total des justes valeurs de swaps de change pour 2,2 millions d'euros.

5.2.13.8. Échéances des emprunts et dettes financières à long terme au 31 décembre 2010

(en millions d'euros)	Total	2011	2012	2013	2014	2015	Après 2015
Emprunts obligataires et OBSAAR	713	90	87	121	382	33	
Emprunts auprès des établissements de crédit	25	25					
Dettes financières diverses	52	52					
Intérêts courus	3	3					
Total	793	170	87	121	382	33	0
Moins la part à moins d'un an	(170)	(170)					
Total emprunts et dettes financières long terme	623	0	87	121	382	33	0

Les intérêts courus de 3,0 millions d'euros sont relatifs à l'emprunt obligataire de 350,0 millions d'euros de valeur nominale. Les intérêts des OBSAAR sont payés trimestriellement.

5.2.13.9. Taux d'intérêt des emprunts et dettes financières

Au 31 décembre 2010

Ventilation par devise et par type de taux	Taux d'intérêt	Échéance	Montant en millions d'euros
EUR (Emprunt obligataire, cf. note 5.2.13.3)	5,5 % ⁽²⁾	2014	352
EUR (OBSAAR 2006, cf. note 5.2.13.4)	Euribor 3 mois - 0,02 % ⁽¹⁾	2012-2013	174
EUR (OBSAAR 2008, cf. note 5.2.13.4)	Euribor 3 mois + 0,06 %	2013-2014-2015	97
Non courants			623
EUR (OBSAAR 2006, cf. note 5.2.13.4)	Euribor 3 mois - 0,02 % ⁽¹⁾	2011	90
EUR (France, billets de trésorerie)	Euribor 1 mois + marge	2011	35
EUR (Autriche)	Euribor 1 mois + marge	2011	2
Autres	Taux variables	2011	23
Dettes financières diverses	-		17
Intérêts courus	-		3
Courants			170
Total emprunts et dettes financières			793

(1) Un swap de taux a été mis en place le 29 décembre 2006 pour fixer le taux d'intérêt synthétique à 3,803 % sur la durée de l'OBSAAR 2006.

(2) Un swap de taux a été mis en place le 4 novembre 2009 pour variabiliser le taux d'intérêt fixe de 5,50 % à Euribor 3 mois + 3,433 % sur 3 ans.

Au 31 décembre 2009

Ventilation par devise et par type de taux	Taux d'intérêt	Échéance	Montant en millions d'euros
EUR (Emprunt obligataire, cf. note 5.2.13.3)	5,5 % ⁽²⁾	2014	347
EUR (OBSAAR 2006, cf. note 5.2.13.4)	Euribor 3 mois - 0,02 % ⁽¹⁾	2011-2012-2013	262
EUR (OBSAAR 2008, cf. note 5.2.13.4)	Euribor 3 mois + 0,06 %	2013-2014-2015	95
Non courants			704
EUR (France, billets de trésorerie)	Euribor 1 mois + marge	2010	40
EUR (Allemagne)	Euribor 1 mois + marge	2010	4
Autres	Taux variables	2010	18
Dettes financières diverses	–		18
Intérêts courus	–		3
Courants			83
Total emprunts et dettes financières			787

(1) Un swap de taux a été mis en place le 29 décembre 2006 pour fixer le taux d'intérêt synthétique à 3,803 % sur la durée de l'OBSAAR 2006.

(2) Un swap de taux a été mis en place le 4 novembre 2009 pour variabiliser le taux d'intérêt fixe de 5,50 % à Euribor 3 mois + 3,433 % sur 3 ans.

Au 31 décembre 2008

Ventilation par devise et par type de taux	Taux d'intérêt	Échéance	Montant en millions d'euros
EUR (OBSAAR 2006, cf. note 5.2.13.4)	Euribor 3 mois - 0,02 % ⁽¹⁾	2011-2012-2013	259
EUR (OBSAAR 2008, cf. note 5.2.13.4)	Euribor 3 mois + 0,06 %	2013-2014-2015	94
Non courants			353
EUR (OCEANE, cf. note 5.2.13.2)	7,22 %	1 ^{er} janvier 2009	439
EUR (France)	Euribor 3 mois + marge	2009	40
EUR (Espagne)	Euribor 1 mois + marge	2009	5
EUR (Allemagne)	Euribor 1 mois + marge	2009	11
Autres	Taux variables	2009	14
Dettes financières diverses	–	2009	12
Intérêts courus	–	2008	18
Courants			539
Total emprunts et dettes financières			892

(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.

20.3. États financiers consolidés au 31 décembre 2010

5.2.14. Provisions

Le tableau ci-dessous récapitule les variations de provisions au cours des exercices 2009 et 2010 :

(en millions d'euros)	Non courant				Courant			Total
	Provisions et avantages au personnel à long terme				Provisions			
	Risques fiscaux ⁽⁵⁾	Pensions et retraites ⁽¹⁾	Locaux vacants ⁽²⁾	Sous-total	Litiges ⁽³⁾	Autres provisions ⁽⁴⁾	Sous-total	
31/12/08	14	38	11	63	20	18	38	101
Dotation	3	4	4	11	7	6	13	24
Reprise de provisions utilisées	(8)	(6)	(6)	(20)	(3)	(2)	(5)	(25)
Reprise de provisions non utilisées	(6)			(6)	(3)	(2)	(5)	(11)
Variation de change et autre	1	3	1	5		1	1	6
31/12/09	4	39	10	53	21	21	42	95
Dotation	5	5	4	14	5	7	12	26
Reprise de provisions utilisées		(5)	(6)	(11)	(11)		(11)	(22)
Reprise de provisions non utilisées		(1)		(1)	(2)	(2)	(4)	(5)
Variation de change et autre		15	1	16	3	(3)	0	16
31/12/10	9	53	9	71	16	23	39	110

(1) En application de l'amendement à IAS 19, le montant des pertes actuarielles avant impôt constaté en capitaux propres s'élève à 15,0 millions d'euros, 2,4 millions d'euros et 1,4 million d'euros, respectivement, au 31 décembre 2010, 2009 et 2008. Ces montants sont présentés sur la ligne "Variation de change et autre".

(2) Les provisions pour locaux concernent principalement des locaux vacants suite à la restructuration menée par le Groupe en 2003. Au 31 décembre 2010, les baux relatifs à ces locaux ont des durées de vie résiduelles allant jusqu'à trois années.

Par ailleurs, l'adaptation de la structure du Groupe à un nouvel environnement économique conduit à une moindre utilisation des locaux pour lesquels le Groupe a constaté des provisions pour locaux vides pour un montant total de 4,3 millions d'euros en 2009 dont 3,3 millions d'euros aux États-Unis.

En 2010, le Groupe a constaté 4,4 millions d'euros de dotation aux provisions pour locaux dont 2,7 millions d'euros au Royaume-Uni, 1,0 million d'euros en France, et 0,5 million d'euros aux États-Unis.

(3) Le Groupe est en litige avec certains cadres dirigeants qui ont quitté Havas en 2005. Ces litiges sont plus amplement décrits en note 5.2.30. En 2009, une provision additionnelle de 1,0 million d'euros avait été constatée pour ajuster la provision résiduelle au 31 décembre 2008 à 6,3 millions d'euros au 31 décembre 2009. En 2010, deux litiges ont été réglés. À ce titre, la provision utilisée s'élève à 5,2 millions d'euros. Au 31 décembre 2010, la provision résiduelle sur les litiges managers s'élève à 1,1 million d'euros.

(4) Les autres provisions portent essentiellement sur les restructurations, les risques commerciaux et ceux liés au personnel.

(5) La dotation de 4,7 millions d'euros sur 2010 concerne des risques fiscaux aux États-Unis.

5.2.15. Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

Certains engagements de retraite mis en place dans le Groupe sont des régimes à prestations définies et sont par conséquent évalués selon la méthode des unités de crédit projetées.

Les montants versés sont soit basés sur le salaire de fin de carrière, soit sur une moyenne des salaires des 3 à 5 dernières années précédant le départ en retraite et peuvent être versés soit sous forme de rente, soit sous forme de capital.

Dans certains pays, notamment l'Italie, des prestations peuvent être dues en cas de départ, quel que soit le motif du départ.

En Grande-Bretagne et à Porto Rico, ces régimes sont financés par les cotisations du Groupe à un fonds sur lequel sont prélevées les prestations servies au personnel.

Le montant total des cotisations à verser en 2011 est estimé à 1,5 million d'euros.

Le montant de la provision est calculé sur une base individuelle et tient compte d'hypothèses de taux de rotation du personnel, de taux d'augmentation de salaire et d'un taux d'actualisation de 4,84 % pour 2010, 5,32 % pour 2009 et 5,83 % pour 2008.

Les engagements de mutuelle présentés en "Régimes de couverture maladie, et gratifications liées à l'ancienneté" concernent les sociétés

françaises, et correspondent à la valeur actuelle probable de la différence entre les prestations médicales projetées des retraités actuels et les cotisations versées par les retraités actuels. Les gratifications liées à l'ancienneté représentent un montant négligeable.

Le calcul de l'engagement des frais de santé est basé sur la projection des montants des cotisations employeur. Le taux de revalorisation des cotisations appliqué pour 2010 est de 7,0 %.

Les taux d'actualisation retenus, inflation comprise, sont de 4,6 % pour 2010, 5,0 % pour 2009, et 5,5 % pour 2008.

Un dirigeant du Groupe bénéficie, depuis 2006, d'un engagement de Havas à lui verser une certaine somme à titre de prime de fidélité en cas de mise à la retraite par le Groupe avant le 31 décembre 2012. Cette prime est dégressive au fil des années et pourrait représenter un coût total de l'ordre de 1,4 million d'euros pour Havas SA, si elle était due en 2011. À ce jour, le Groupe estime peu probable une mise à la retraite du bénéficiaire avant le 31 décembre 2012, et n'a donc pas constaté de provision à ce titre dans les comptes au 31 décembre 2010.

Les cotisations payées au titre des régimes à cotisations définies s'élèvent à 19,9 millions d'euros en 2010, 19,6 millions d'euros en 2009 et 19,8 millions d'euros en 2008. Le montant des cotisations à verser en 2011 est estimé à 20,5 millions d'euros, montant stable par rapport à 2010.

Montants comptabilisés au bilan et compte de résultat

(en millions d'euros)	Régimes de retraite à prestations définies			Régimes de couverture maladie ⁽¹⁾		
	2010	2009	2008	2010	2009	2008
Hypothèses						
Taux d'actualisation inflation comprise	4,84 %	5,32 %	5,83 %			
Taux de rendement attendu des actifs du régime	5,52 %	5,89 %	6,11 %			
Variation de la dette actuarielle	2010	2009	2008	2010	2009	2008
Dette actuarielle début de période	(113)	(95)	(119)	(5)	(4)	(4)
Coût normal	(3)	(2)	(3)			
Intérêt sur la dette actuarielle	(6)	(6)	(6)			
Cotisations des employés						
Modification du régime / réduction / liquidation						
Acquisitions / cessions	(1)	(6)				
Réductions / liquidations	1					
(Pertes) et gains actuariels générés	(19)	(5)	11			
Prestations versées	5	5	4			
Autres (écarts de conversion)	(3)	(4)	18		(1)	
Dette actuarielle fin de période	(139)	(113)	(95)	(5)	(5)	(4)
Variation des placements	2010	2009	2008	2010	2009	2008
Juste valeur des placements début de période	79	62	82			
Rendement attendu des actifs	5	4	5			
Cotisations de l'employeur	5	5	6			
Cotisations des employés						
Acquisitions / cessions		4				
Réductions / liquidations						
Prestations versées	(4)	(4)	(3)			
(Pertes) et gains actuariels générés	4	4	(12)			
Autres (écarts de conversion)	3	4	(16)			
Juste valeur des placements fin de période	92	79	62			
Couverture financière	2010	2009	2008	2010	2009	2008
Dette actuarielle (régimes non financés)	(31)	(26)	(25)	(5)	(5)	(4)
Dette actuarielle (régimes financés)	(108)	(87)	(70)			
Juste valeur des actifs	92	79	62			
Montant net comptabilisé	(47)	(34)	(33)	(5)	(5)	(4)
Coût net	2010	2009	2008	2010	2009	2008
Coût normal	3	2	3			
Intérêt sur la dette actuarielle	6	6	6			
Rendement attendu des actifs	(5)	(4)	(5)			
Impact réductions / liquidations						
Coût net	4	4	4			

(1) Ce montant de 2010 inclut également les gratifications liées à l'ancienneté pour un montant de 0,4 million d'euros.

Les provisions pour engagements de retraite et assimilés, et engagements au titre de la mutuelle et des gratifications liées à l'ancienneté sont comptabilisées en "Provisions et avantages au personnel à long terme" (cf. note 5.2.14) respectivement pour un montant de 47,5 millions d'euros et 5,2 millions d'euros au 31 décembre 2010, 34,1 millions d'euros et 4,7 millions d'euros au 31 décembre 2009 et, 33,8 millions d'euros et 4,1 millions d'euros au 31 décembre 2008.

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".

En application de l'amendement à IAS 19, le montant des pertes et gains actuariels avant impôts constaté en capitaux propres s'élève à 15,0 millions d'euros, 2,4 millions d'euros et 1,4 million d'euros, respectivement, au 31 décembre 2010, 2009 et 2008.

20.3. États financiers consolidés au 31 décembre 2010

Ventilation de la dette et de la juste valeur des placements par zone géographique

(en millions d'euros)	Dette actuarielle	Juste valeur des placements	Coût net	Taux actuariels	Taux d'augmentation de salaire
31/12/10					
France	(34)		3	4,60 %	3,40 %
Grande-Bretagne	(88)	78		5,20 %	0,00 %
Porto Rico	(7)	5		5,30 %	3,00 %
Autres	(15)	9	1	1,50 %-8,00 %	2,00 %-6,00 %
Total	(144)	92	4		
31/12/09					
France	(28)		3	5,00 %	4,90 %
Grande-Bretagne	(71)	68		5,50 %	4,00 %
Porto Rico	(6)	4		6,50 %	3,00 %
Autres	(13)	7	1	2,50 %-10,00 %	1,50 %-6,00 %
Total	(118)	79	4		
31/12/08					
France	(27)		3	5,50 %	4,90 %
Grande-Bretagne	(58)	54	1	6,00 %	4,00 %
Porto Rico	(7)	4		6,00 %	3,00 %
Autres	(7)	4		2,50 %-5,50 %	2,00 %-4,00 %
Total	(99)	62	4		

Variation de la provision comptabilisée

(en millions d'euros)	31/12/10		31/12/09		31/12/08	
	Retraite	Couverture maladie ⁽¹⁾	Retraite	Couverture maladie	Retraite	Couverture maladie
Montant début de période (provision)	(34)	(5)	(33)	(4)	(37)	(4)
(Charge) comptabilisée dans le résultat	(4)		(4)		(4)	
Écarts actuariels passés en capitaux propres	(15)		(2)		(1)	
Prestations et cotisations versées	6		7		7	
Autres			(2)	(1)	2	
Montant fin de période (provision)	(47)	(5)	(34)	(5)	(33)	(4)

(1) Ce montant inclut également les gratifications liées à l'ancienneté pour un montant de 0,4 million d'euros.

Écarts actuariels reconnus en capitaux propres

(en millions d'euros)	31/12/10	31/12/09	31/12/08
Différence entre les taux de rendement attendus et effectifs des actifs du régime			
En valeur	4	4	(12)
En %	4,3 %	4,9 %	(18,7 %)
(Pertes) et gains actuariels d'expériences sur les passifs du régime en valeur	0	5	1
% de la valeur actuelle des passifs du plan	0,0 %	4,8 %	0,8 %
(Pertes) et gains actuariels d'hypothèses sur les passifs du régime en valeur	(19)	(11)	10
Écarts actuariels reconnus en capitaux propres	(15)	(2)	(1)

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Dette	Impact sur la charge 2011
Dette actuarielle au 31/12/10	(144)	
Taux d'actualisation		
- 50 points de base	(14)	(0,2)
+ 50 points de base	12	0,2
Valeur des actifs		
Effet d'une diminution de 10 %		0,4
Effet d'une augmentation de 10 %		(0,4)

Catégories d'actifs

Catégories d'actifs	31/12/10		31/12/09		31/12/08	
	% actif	Taux de rendement	% actif	Taux de rendement	% actif	Taux de rendement
Actions	42,66 %	6,98 %	41,13 %	6,88 %	42,33 %	7,18 %
Obligations	43,53 %	3,90 %	45,51 %	3,99 %	41,82 %	4,70 %
Immobilier	0,67 %	5,46 %	1,20 %	3,47 %	0,22 %	7,20 %
Autres	13,14 %	4,72 %	12,16 %	4,78 %	15,63 %	5,56 %
Total	100,00 %	5,36 %	100,00 %	5,52 %	100,00 %	6,12 %

Le taux de rendement attendu des actifs correspond à un taux moyen pondéré déterminé à partir des différents taux de rendement attendus individuels à long terme de chacune des classes d'actifs composant le portefeuille de financement du régime et de leur allocation réelle à la date d'évaluation. Il n'y a pas d'actifs de couverture investis en actions ou actifs de Havas.

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

Plans sur actions Havas SA

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

Les bénéficiaires acquièrent leurs droits généralement sur une période de trois années et, les plans ont une durée de vie de sept ans sauf exceptions faites aux résidents français.

Par ailleurs, l'exercice de certaines options est conditionné à l'atteinte de conditions de performance sur les plans de juin 2007 et octobre 2006. Ces conditions sont basées sur des objectifs internes de résultat économique avant impôt.

Ces plans, une fois exercés, sont réglés en actions et, comptabilisés comme indiqué en note 5.1.4.27.

20.3. États financiers consolidés au 31 décembre 2010

Date d'attribution	Plans 2003			Plans 2004		Plans 2006		Plan 2007
	Mars	Juillet	Décembre	Mai	Décembre	Juillet	Octobre	Juin
Taux de dividende	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,0 %
Volatilité attendue ⁽⁴⁾	30,0 %	30,0 %	30,0 %	30,0 %	30,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %
Taux sans risque	4,14-4,50 %	4,21 %	4,26-4,59 %	4,60 %	3,22-4 %	3,75 %	3,75 %	4,50 %
Nombre d'options attribuées	3 014 251	351 006	1 681 621	421 426	10 326 167	2 200 000	22 500 000	1 740 000
Durée de vie des options	7-10 ans ⁽¹⁾	10 ans	7-10 ans ⁽¹⁾	10 ans	5-10 ans ⁽¹⁾	7-8 ans ⁽²⁾	7-8 ans ⁽²⁾	7-8 ans ⁽²⁾
Juste valeur des options en euros	0,77-0,90	1,21-1,28	1,32-1,53	1,34-1,46	1,16-1,42	0,903-0,911	0,872-0,922	1,14-1,21
Prix d'exercice en euros au 31/12/09 ⁽³⁾	2,37	3,59	3,90	3,97	4,08	3,85	3,72	4,35
Nombre d'options restant à exercer au 31/12/09	1 104 558	224 479	938 067	421 426	6 430 096	2 120 000	20 309 000	1 578 000
Annulation	(87 620)		(657 975)		(102 309)		(755 000)	(30 000)
Exercice	(541 146)						(108 000)	
Nombre d'options restant à exercer au 31/12/10	475 792	224 479	280 092	421 426	6 327 787	2 120 000	19 446 000	1 548 000
Prix d'exercice en euros au 31/12/10 ⁽³⁾	2,37	3,59	3,90	3,97	4,08	3,85	3,72	4,35

(1) 10 ans pour les résidents français.

(2) 8 ans pour les résidents français.

(3) Les prix d'exercice ont été ajustés suite aux distributions de dividendes et à l'augmentation du capital en 2004.

(4) La volatilité future est estimée à partir de la volatilité historique observée sur un échantillon de sociétés cotées comparables du secteur dont Havas fait partie.

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

	31/12/10		31/12/09		31/12/08	
	Nombre d'options	Prix unitaire moyen pondéré (en euros)	Nombre d'options	Prix unitaire moyen pondéré (en euros)	Nombre d'options	Prix unitaire moyen pondéré (en euros)
Nombre d'options vivantes en début de période	33 125 626	3,80	37 208 093	4,01	41 936 287	4,75
Exercées	(649 146)	2,59	(4 267)	2,37	(19 007)	2,37
Annulées	(1 632 904)	3,75	(4 078 200)	5,79	(4 709 187)	10,60
Nombre d'options vivantes en fin de période	30 843 576	3,82	33 125 626	3,80	37 208 093	4,01
Nombre d'options exerçables en fin de période	30 843 576	3,82	31 547 626	3,76	12 121 093	4,50
Juste valeur unitaire moyenne pondérée des options attribuées au cours de l'exercice	30 843 576	3,82				

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

(en millions d'euros)	2010	2009	2008
Charges liées aux plans de souscription et d'acquisition d'actions réglés en actions	(1)	(7)	(10)
Charges liées aux plans de souscription et d'acquisition d'actions réglés en espèces		2	3
Total	(1)	(5)	(7)

La dette relative aux plans réglés en espèces est négligeable au 31 décembre 2010, alors qu'elle représentait 5,0 millions d'euros et 39,2 millions d'euros, respectivement, au 31 décembre 2009 et 2008. La diminution de cette dette entre 2008 et 2009 résultait essentiellement du dénouement du plan de stock-options sur Euro RSCG en 2009.

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

Havas SA a émis, le 1^{er} décembre 2006, un emprunt représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR). Les banques ayant souscrit aux OBSAAR ont proposé à certains cadres et mandataires sociaux du Groupe d'acquiescer les BSAAR pour un prix unitaire de 0,34 centime, validé par un expert indépendant. Cette valeur étant toutefois différente de la valorisation

de l'option telle que calculée conformément à IFRS 2, l'écart entre les deux valeurs représente une charge de personnel à étaler sur la période d'acquisition des droits, soit 0,7 million d'euros en 2010, 1,3 million d'euros en 2009 et 1,4 million d'euros en 2008.

Les BSAAR ont été acquis par les cadres et mandataires sociaux à qui ils ont été proposés. Ils n'étaient pas cessibles avant le 30 novembre 2010 et chaque bénéficiaire s'est engagé à céder ses BSAAR à Havas SA au cas où il quitterait le Groupe avant la date à laquelle ils sont exerçables, et ce, au prix auquel il les a achetés.

Les BSAAR sont exerçables à tout moment à compter du 1^{er} décembre 2010, date à laquelle ils sont cotés sur le marché d'Euronext Paris sous le code ISIN FR0010355644, et ce, jusqu'au 1^{er} décembre 2013. Un BSAAR donne droit à souscrire ou acquiescer une action nouvelle ou existante Havas SA.

BSAAR 2008

Havas SA a émis, le 8 février 2008, un emprunt représenté par des OBSAAR. L'OBSAAR 2008 est similaire à l'OBSAAR 2006 tant en procédure de mise en place qu'en traitement comptable. Le prix unitaire du BSAAR est de 0,34 centime. L'écart entre la valeur de l'option et le prix proposé représente une charge de personnel à étaler sur la période d'acquisition des droits, soit 0,4 million d'euros en 2010 et, 0,3 million d'euros en 2009 et 2008.

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

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

	BSAAR	
	2008	2006
Date d'attribution		
Taux de dividende	1,5 %	1,5 %
Volatilité attendue	20,0 %	20,0 %
Taux sans risque	4,09 %	3,75 %
Nombre d'options attribuées	15 000 000	41 985 000
Durée de vie des options	7 ans	7 ans
Juste valeur de l'avantage	0,114	0,137
Prix d'exercice en euros	3,85	4,30
Nombre de BSAAR restant à exercer au 31/12/09	13 377 792	37 766 255
Rachats	(220 578)	(1 680 539)
Nombre de BSAAR restant à exercer au 31/12/10	13 157 214	36 085 716

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

(en millions d'euros)	2010	2009	2008
Charge d'impôt exigible	28	25	30
Charge / (produit) d'impôt différé	8	9	14
Total charge d'impôt	36	34	44

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

(en millions d'euros)	2010	2009	2008
Résultat des sociétés intégrées	151	131	156
Taux d'impôt théorique	34,43 %	34,43 %	34,43 %
Charge d'impôt théorique	52	45	54
Effet impôt des charges non déductibles et produits non imposables	7	2	11
Variation des impôts différés non reconnus	(26)	(15)	(21)
Effet des taux d'impôts différents	3	2	
Charge d'impôt réelle	36	34	44

20.3. États financiers consolidés au 31 décembre 2010

Impôts différés par nature

(en millions d'euros)	31/12/10	31/12/09	31/12/08
Impôts différés actif	609	636	647
Déficits fiscaux reportables	512	558	560
Différences temporaires	97	78	87
• avantages post-emploi	16	11	12
• amortissements	24	21	24
• provisions et autres	57	46	51
Impôts différés passif	59	48	46
• amortissements déductibles des écarts d'acquisition	44	36	32
• OCEANE / OBSAAR	2	3	5
• autres	13	9	9
Impôts différés non reconnus	(472)	(512)	(508)
Impôts différés au bilan	78	76	93

Échéancier des déficits fiscaux reportables

(en millions d'euros)	31/12/10	31/12/09	31/12/08
N + 1	48	35	42
N + 2	45	37	46
N + 3	59	42	48
N + 4	65	51	52
N + 5	68	58	55
Au-delà	1 217	1 433	1 435
Total déficits reportables	1 502	1 656	1 678

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 5 ans a généralement été retenue pour apprécier la probabilité de recouvrement de ces actifs d'impôts différés. Cette analyse du caractère recouvrable est basée sur les dernières données budgétaires disponibles amendées des retraitements fiscaux déterminés par la Direction Fiscale du Groupe. Chaque année, les prévisions d'utilisation sont rapprochées de la réalisation constatée. Si besoin est, des ajustements sont apportés en conséquence.

Des actifs d'impôts différés pour un montant de 471,5 millions d'euros (dont 388,3 millions d'euros en France, 7,6 millions d'euros aux États-Unis et 7,2 millions d'euros en Allemagne) n'ont pas été constatés au 31 décembre

2010 comparés aux 511,8 millions d'euros (dont 406,7 millions d'euros en France, 30,4 millions d'euros aux États-Unis et 6,7 millions d'euros en Allemagne) au 31 décembre 2009, et 508,8 millions d'euros (dont 400,2 millions d'euros en France, 57,5 millions d'euros aux États-Unis et 7,8 millions d'euros en Allemagne) au 31 décembre 2008.

Par ailleurs, la loi de finances pour 2010 en France a supprimé la taxe professionnelle à compter de 2010 et l'a remplacée par deux nouvelles contributions à savoir la cotisation des entreprises (CFE), et la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE).

Conformément à l'avis du CNC du 14 janvier 2010, le Groupe Havas a opté pour la comptabilisation de la CVAE en impôt sur le résultat à compter de 2010.

5.2.19. Autres créiteurs

(en millions d'euros)	31/12/10	31/12/09	31/12/08
Avances et acomptes reçus sur commandes	116	103	91
Dettes sociales	153	140	159
Clients – avoirs à établir	100	77	46
Dettes fiscales	66	77	137
Autres dettes	612	568	694
Produits constatés d'avance	26	19	19
Total	1 073	984	1 146

5.2.20. Charges de personnel

(en millions d'euros)	2010	2009	2008
Rémunérations et charges diverses	(962)	(885)	(968)
Charges liées aux plans de souscription / acquisition d'actions	(1)	(5)	(7)
Total	(963)	(890)	(975)

5.2.21. Autres charges et produits d'exploitation

(en millions d'euros)	2010	2009	2008
Charges	(409)	(383)	(414)
Dotations aux amortissements	(36)	(36)	(35)
Autres charges	(373)	(347)	(379)
Produits	16	12	9
Autres produits	16	12	9
Total	(393)	(371)	(405)

5.2.22. Autres charges et produits opérationnels

(en millions d'euros)	2010	2009	2008
Autres charges opérationnelles	(20)	(31)	(8)
Dépréciation des écarts d'acquisition	(3)	(3)	(3)
Frais d'acquisition de titres	(1)		
Locaux	(3)	(3)	
Restructuration et risques commerciaux	(13)	(25)	(5)
Autres produits opérationnels	0	1	9
Plus- et moins-values sur cessions d'immobilisations		1	9
Total	(20)	(30)	1

Les tests de dépréciation effectués sur les écarts d'acquisition en 2010 résultent dans la constatation de pertes de valeur pour un montant total de 2,9 millions d'euros, sur la base d'un WACC de 7,1 % retenu pour 2010. En considérant toutes les autres hypothèses de calcul égales par ailleurs, une dégradation du WACC ci-dessus de 50 points de base, soit 7,6 %, aurait augmenté la charge 2010 d'environ 0,9 million d'euros.

Par ailleurs, la poursuite de la restructuration, de l'adaptation des structures du Groupe, et les risques commerciaux inhabituels ont généré un coût total de 13,5 millions d'euros, en forte baisse par rapport à l'exercice précédent où ils s'élevaient à 24,9 millions d'euros.

En 2009, afin de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante du Groupe, les coûts significatifs et non récurrents résultant d'une réduction d'activité inhabituelle ont été imputés en "Autres charges opérationnelles". Il s'agissait notamment des coûts générés par l'adaptation de la structure du Groupe à un nouvel environnement économique particulièrement difficile. Par ailleurs, Havas avait également déprécié des écarts d'acquisition pour un montant total de 3,0 millions d'euros. Cette dépréciation avait été évaluée sur la base du WACC 2008, soit 8,15 %.

En 2008, la cession de Mc Kinney, une agence américaine, avait généré une plus-value nette de 8,8 millions d'euros. Par ailleurs, le Groupe avait constitué une provision pour restructuration de 5,5 millions d'euros afin de s'adapter au contexte économique.

Havas avait également déprécié des écarts d'acquisition pour un montant total de 2,7 millions d'euros.

5.2.23. Secteurs opérationnels

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

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

L'application de la norme IFRS 8 "Secteurs opérationnels" n'a pas eu d'effet sur les comptes consolidés du Groupe Havas. Ainsi, les états financiers des périodes comparatives n'ont pas été affectés par l'application rétrospective de ce changement de méthode comptable.

20.3. États financiers consolidés au 31 décembre 2010

2010

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France et Grande-Bretagne)	Grande-Bretagne	Amérique du Nord	Autres	Éliminations	Total
Rubriques du compte de résultat							
Revenu							
Revenu externe	324	339	176	508	210	1	1 558
Revenu intrasecteur	4		1			(5)	0
Total revenu	328	339	177	508	210	(4)	1 558
Résultat opérationnel courant							
Autres charges et produits opérationnels	(10)	(6)	(2)	(1)	(1)		(20)
Dotations aux amortissements	(7)	(9)	(3)	(13)	(4)		(36)
Rubriques du bilan							
Actif							
Écarts d'acquisition	269	536	164	419	106		1 494
Immobilisations incorporelles et corporelles	18	31	11	33	10	0	103
Titres mis en équivalence			2				2
Autres actifs opérationnels	517	817	131	281	360	(112)	1 994
Passif							
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	40	19	7	2	7	(1)	74
Provisions pour retraite	34	6	10		2		52
Autres passifs opérationnels	820	769	207	453	377	(111)	2 515
Investissements							
Immobilisations incorporelles et corporelles ⁽¹⁾	4	10	4	9	4		31

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

2009

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

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

2008

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France et Grande-Bretagne)	Grande- Bretagne	Amérique du Nord	Autres	Éliminations	Total
Rubriques du compte de résultat							
Revenu							
Revenu externe	338	385	199	477	169	0	1 568
Revenu intrasecteur	8		1		2	(11)	0
Total revenu	346	385	200	477	171	(11)	1 568
Résultat opérationnel courant							
Autres charges et produits opérationnels	(3)	(2)	1	7	(2)		1
Dotations aux amortissements	(7)	(8)	(4)	(13)	(4)		(36)
Rubriques du bilan							
Actif							
Écarts d'acquisition	218	593	131	397	72		1 411
Immobilisations incorporelles et corporelles	25	31	11	42	10	0	119
Titres mis en équivalence			2				2
Autres actifs opérationnels	679	635	101	333	200	(74)	1 874
Passif							
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	16	19	6	14	10		65
Provisions pour retraite	27	5	4		2		38
Autres passifs opérationnels	1 059	554	172	481	206	(74)	2 398
Investissements							
Immobilisations incorporelles et corporelles	8	18	4	11	5		46

5.2.24. Résultat financier

Le résultat financier des exercices 2008, 2009 et 2010 se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	2010	2009	2008
Produits de trésorerie	9	8	37
Coût de l'endettement	(37)	(26)	(70)
• Emprunt obligataire	(15)	(2)	
• OCEANE			(31)
• OBSAAR	(15)	(16)	(18)
• Autres	(7)	(8)	(21)
Autres charges et produits financiers	(3)	(1)	0
Pertes et gains de change	(1)		1
Ajustement de l'actualisation des provisions pour restructuration	(1)	(1)	(1)
Autres	(1)		
Résultat financier	(31)	(19)	(33)

5.2.25. Résultats par action

	2010	2009	2008
Résultat net, part du Groupe en millions d'euros	110	92	104
Nombre d'actions moyen en circulation en milliers	430 325	429 870	429 866
Résultat net, part du Groupe, par action de base en euros	0,26	0,21	0,24
Impact des instruments dilutifs			
Options en milliers	202		10
Plan de stock-options de mars 2003	202		10
Résultat net ajusté de l'impact des instruments dilutifs, part du Groupe en millions d'euros	110	92	104
Nombre d'actions dilué en milliers	430 527	429 870	429 876
Résultat net, part du Groupe, dilué par action en euro	0,26	0,21	0,24

Le nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions non exercées s'élève à 80 086 506, 84 269 673 et 90 343 901 options, respectivement, au 31 décembre 2010, 2009 et 2008.

Aucun instrument dilutif n'a présenté de cours d'exercice inférieur au cours moyen de marché des actions ordinaires pendant l'exercice 2009. De ce fait, le bénéfice par action de base est identique au bénéfice par action dilué. Seuls 202 471 et 10 222 équivalents actions ont été pris en compte dans le résultat net dilué par action, respectivement au 31 décembre 2010 et 2008, dans la mesure où les options et bons de souscription restants sont hors de la monnaie.

Par ailleurs, des obligations convertibles (OCEANE) en 47 173 693 actions nouvelles ou existantes n'étaient pas prises en compte dans le calcul du résultat net dilué par action au 31 décembre 2008 du fait de leur effet relatif. Ces obligations convertibles étaient remboursées le 2 janvier 2009.

Dès lors, Havas n'a plus émis d'instruments de capitaux propres susceptibles de produire d'effets relatifs.

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

5.2.26. Informations relatives aux parties liées

Media Planning Group et ses filiales ont conclu différents accords avec les membres de la famille de Fernando Rodés Vilà, Administrateur et Directeur Général de Havas SA, et avec son père Leopoldo Rodés Castaña, Administrateur de Havas SA, Président du Conseil d'Administration

de Media Planning Group ou avec des entités qu'ils contrôlent. Ces accords portent principalement sur de l'achat d'espace, des services tant publicitaires qu'administratifs ainsi que la location des bureaux de Media Planning Group à Barcelone.

L'ensemble des accords évoqués ci-dessus représente un montant d'environ 12,4 millions d'euros, 5,1 millions d'euros et 8,6 millions d'euros en 2010, 2009 et 2008 respectivement.

Par ailleurs, certaines filiales du Groupe ont rendu des prestations en matière de communication à des sociétés du Groupe Bolloré, représentant environ un montant total de 2,6 millions d'euros, 1,0 million d'euros et 1,2 million d'euros, respectivement en 2010, 2009 et 2008.

Toutes ces opérations ont été réalisées en valeur de marché.

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des opérations réalisées en 2009 et 2010 :

(en millions d'euros)	2010	2009
Créances d'exploitation	0,6	0,5
Dettes d'exploitation ⁽¹⁾	3,3	3,8
Produits d'exploitation	2,6	1,0
Charges d'exploitation	(12,9)	(5,2)

(1) Les dettes mandat, sans effet sur le résultat, ne sont pas incluses dans le tableau ci-dessus. Elles représentent un montant total de 9,9 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 7,5 millions d'euros au 31 décembre 2009.

Rémunérations des mandataires sociaux

(en millions d'euros)	2010	2009	2008
Rémunération brute comprenant les avantages en nature	6	5	7
Paiements en actions		1	1
Total charges de l'exercice	6	6	8
Engagements de retraite et avantages similaires cumulés en fin d'exercice	2	2	3
Nombre d'options	11 938 926	12 143 926	12 677 100
dont BSAAR 2006	4 477 307	4 582 307	4 686 130
dont BSAAR 2008	3 014 705	3 114 705	3 218 528
Attributions au cours de l'exercice ou BSAAR acquis	0	0	3 218 528

5.2.27. Obligations contractuelles et engagements hors bilan

Le Groupe n'a pas pris d'engagements significatifs au cours de l'exercice 2010.

Garanties, cautions, sûretés réelles

Au 31 décembre 2010, Havas n'a consenti aucune sûreté réelle.

Ventilation par échéance des obligations contractuelles au 31 décembre 2010

(en millions d'euros)	Total 31/12/08	Total 31/12/09	Total 31/12/10	2011	2012	2013	2014	2015	Après 2015
Comptabilisées									
Emprunts obligataires, OCEANE et OBSAAR	809	720	720	90	90	123	383	34	
Emprunts auprès des établissements de crédit	70	22	25	25					
Dettes financières diverses (hors coupon et juste valeur de swaps)	4	43	37	37					
Plans de stock-options ⁽¹⁾	39	5	0						
Compléments de prix ("Earn-out") ⁽²⁾	25	21	29	19	4	2	1	3	
Rachat de minoritaires ("Buy-out") ⁽³⁾	40	40	45	13	10	1	7		14
Non comptabilisées									
Contrats de location simple ⁽⁸⁾	296	243	220	71	53	33	26	16	21
Indemnités au titre des clauses de conscience ⁽⁹⁾	11	16	10	10					
Total	1 294	1 110	1 086	265	157	159	417	53	35

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

Ventilation par échéance des autres engagements hors-bilan au 31 décembre 2010

(en millions d'euros)	Total 31/12/08	Total 31/12/09	Total 31/12/10	2011	2012	2013	2014	2015	Après 2015 ou indéterminée
Engagements donnés sur opérations de périmètre									
Garanties de passif ⁽⁷⁾	48	50	18	18					
Rachat de majoritaire ⁽¹⁰⁾			7					5	2
Total	48	50	25	18	0	0	0	5	2
Engagements donnés sur activités opérationnelles									
Garanties sur achat d'espace publicitaire ⁽⁴⁾	8	7	13	13					
Autres engagements ⁽⁵⁾	92	100	100		2				98
Total	100	107	113	13	2	0	0	0	98
Engagements reçus sur activités de financement									
Lignes de crédit confirmées non tirées ⁽⁶⁾	170	258	339	99	115	125			
Total	170	258	339	99	115	125	0	0	0

(1) Comme indiqué en note 5.1.4.27, le Groupe a mis en place des plans d'options destinés aux salariés de certaines filiales du Groupe. Au terme du plan, le Groupe s'engage à racheter les actions des filiales émises lors de la levée des options par les salariés.

(2) Comme indiqué en note 5.1.4.26, des contrats sur compléments de prix sont généralement mis en place lors de l'acquisition de sociétés. Ceux-ci sont comptabilisés dès lors que les versements sont probables et que les montants peuvent être mesurés de façon fiable (cf. note 5.2.12).

(3) Le Groupe a conclu des accords (contrats de "buy-out") avec des actionnaires minoritaires de sociétés consolidées, par lesquels le Groupe leur consent des options de vente de leurs actions à certaines échéances, à des prix déterminés par des formules représentatives des pratiques du marché. Ces accords, conclus à des conditions de marché, sont destinés à asseoir sur le long terme le partenariat financier avec le manager actionnaire devenu actionnaire minoritaire. Ils concernent la plupart des sociétés dont le Groupe ne détient pas 100 %.

Les contrats de buy-out exerçables avant le 31 décembre 2011 sont présentés en "2011".

(4) Dans certains pays, notamment en Grande-Bretagne et en Asie, il arrive que des achats d'espaces publicitaires soient couverts par des garanties octroyées par Havas.

(5) Pour permettre aux filiales du Groupe en Grande-Bretagne d'utiliser les systèmes de règlements électroniques bancaires, Havas s'est porté garant auprès des banques pour un montant de 86,3 millions d'euros au 31 décembre 2010.

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 19,7 millions d'euros. Au 31 décembre 2010, une provision à ce titre est comptabilisée au bilan pour 9,8 millions d'euros comparés à 3,0 millions d'euros au 31 décembre 2009 et 3,7 millions d'euros au 31 décembre 2008.

Par ailleurs, Havas se porte garant de la bonne exécution de certaines opérations d'exploitation engagées par ses filiales pour un montant total de 4,0 millions d'euros au 31 décembre 2010.

(6) Au 31 décembre 2010, le total des lignes de crédit confirmées non tirées reçues des établissements de crédit s'élève à 339,4 millions d'euros dont 240,0 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 195,4 millions d'euros, 181,3 millions d'euros, et 289,9 millions d'euros, respectivement au 31 décembre 2010, 2009 et 2008 qui ne sont pas reprises dans le tableau ci-dessus. La plupart de ces lignes de crédit, accordées aux filiales du Groupe, fait l'objet de garanties consenties par Havas.

(7) Dans le cadre des cessions réalisées par le Groupe en 2004, des garanties de passif ont été octroyées aux acquéreurs des sociétés ou activités cédées, qui figurent dans ce tableau pour leur montant maximum. Les caractéristiques de ces garanties sont les suivantes :

- montant de la garantie plafonné au prix de cession ;
- garantie accordée au titre des sujets autres que l'impôt portant sur une période maximale de deux ans à compter de la date de cession ;
- garantie accordée au titre des risques fiscaux portant sur une période de sept ans au-delà de l'année de cession pour les cessions effectuées en Grande-Bretagne.

Au 31 décembre 2010, le montant résiduel des garanties relatives à ce programme de cessions s'élève à 17,8 millions d'euros.

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

(9) Suite à la nomination de Fernando Rodés Vilà en tant que Directeur Général de Havas, et la fin de son mandat de Directeur Général de Media Planning Group SA, les clauses de conscience liées à ses fonctions de Directeur Général de Media Planning Group SA sont devenues caduques le 28 mai 2007. Les clauses liées au changement significatif de l'actionnariat de Media Planning Group SA demeurent valides. Ces clauses concernent six managers et prévoient des indemnités égales à celles dues en cas de licenciement. Dans le cas où elles seraient toutes exercées, le montant total serait de 10 millions d'euros.

(10) Havas détient une participation non consolidée de 5,89% dans une holding de droit néerlandais, qui contrôle 100% d'une société basée en Russie, en co-entreprise avec un partenaire qui contrôle 94,11% des parts. Celui-ci dispose d'une option de vente et réciproquement Havas dispose d'une option d'achat. Au 31 décembre 2010, la valeur actualisée de cet engagement s'élève à 7,4 millions d'euros.

(11) Indemnités de départ :

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 soixantaine de cadres et s'élèveraient à un montant global de 17 millions d'euros (net d'indemnités de fin de carrière provisionnées par ailleurs).

20.3. États financiers consolidés au 31 décembre 2010

Le Groupe n'a pas eu à sa connaissance d'autres engagements hors-bilan significatifs ou qui pourraient le devenir dans le futur, en dehors de ceux mentionnés ci-dessus.

5.2.28. Instruments financiers

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

Instruments financiers (en millions d'euros)	2010		2009		2008	
	Valeur nette comptable	Valeur de marché	Valeur nette comptable	Valeur de marché	Valeur nette comptable	Valeur de marché
Actifs financiers						
Trésorerie et équivalents de trésorerie	961	961	913	913	912	912
Clients ⁽¹⁾	1 415	1 415	1 229	1 229	1 250	1 250
Autres débiteurs ⁽¹⁾	542	542	452	452	581	581
Autres actifs financiers courants ⁽¹⁾	17	17	14	14	36	36
Actifs financiers disponibles à la vente ⁽²⁾	9	9	10	10	8	8
Autres actifs financiers non courants	11	11	13	13	14	14
Passifs financiers						
Découvert bancaire	7	7	18	18	34	34
Dettes fournisseurs ⁽¹⁾	1 402	1 402	1 214	1 214	1 160	1 160
Autres créditeurs ⁽¹⁾	1 073	1 073	984	984	1 146	1 146
Autres passifs courants ⁽¹⁾	8	8	14	14	52	52
Emprunts et dettes financières (- 1 an)	170	170	83	83	539	539
Emprunts et dettes financières long terme ⁽³⁾	623	623	704	704	353	353
Autres passifs non courants	3	3	2	2	3	3

(1) La juste valeur des créances clients, des autres actifs financiers courants, des dettes fournisseurs, autres créditeurs et autres passifs courants est assimilée à leur valeur au bilan, compte tenu des échéances très courtes de paiement.

(2) Les actifs financiers disponibles à la vente incluent principalement les titres de participation de sociétés dans lesquelles le Groupe n'exerce ni contrôle, ni influence notable. Ces actifs sont comptabilisés à leur juste valeur.

(3) L'emprunt obligataire de 350,0 millions d'euros émis en novembre 2009 est coté sur le marché luxembourgeois. Les récentes transactions ayant été réalisées de gré à gré, la cotation était indisponible. De ce fait, la valeur comptable de cet emprunt équivaut à sa valeur de marché.

5.2.29. Politiques de gestion des risques financiers

Risque de taux d'intérêt

Dans le cadre de son exploitation, le Groupe peut être exposé au risque d'évolution des taux d'intérêt. Ce risque dépend du type de taux (fixe ou variable) et du sens de la variation. À taux fixe, un placement sera affecté négativement par une hausse des taux tandis qu'un financement le sera par une baisse. Par contre, à taux variable, les situations sont inversées.

La politique du Groupe est de répartir les financements à moyen et long terme entre taux fixe et taux variable de manière relativement équilibrée afin de limiter ce risque. Dans cette optique, le Groupe pratique une

politique de gestion non spéculative des taux en utilisant des swaps de taux. Le Groupe en gère actuellement deux :

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

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

Instruments financiers	Montant notionnel (en millions d'euros)	Valeur de marché (en millions d'euros)	Échéance
31/12/10			
Swaps de taux d'intérêt			
EUR	270	(12)	2011-2013
EUR	350	5	2012
Total		(7)	
31/12/09			
Swaps de taux d'intérêt			
EUR	270	(14)	2011-2013
EUR	350		2012
Total		(14)	
31/12/08			
Swaps de taux d'intérêt			
EUR	270	(9)	2011-2013
Total		(9)	

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 2010, l'exposition nette au risque de taux d'intérêt par échéance se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Total au 31/12/10	< 1 an	1 - 5 ans	> 5 ans
Taux fixe				
Emprunt obligataire 2009	350		350	
Passif (actif) net à taux fixe avant couverture	350	0	350	0
Effet du swap sur l'emprunt obligataire	(350)		(350)	
Effet du swap sur l'OBSAAR 2006	270	90	180	
Passif (actif) net à taux fixe après couverture	270	90	180	0
Taux variable				
OBSAAR 2006	270	90	180	
OBSAAR 2008	100		100	
Billets de trésorerie	35	35		
Emprunts bancaires	25	25		
Découverts bancaires	7	7		
Autres passifs financiers	2	2		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(961)	(961)		
Passif (actif) net à taux variable avant couverture	(522)	(802)	280	0
Effet du swap sur l'emprunt obligataire	350		350	
Effet du swap sur l'OBSAAR 2006	(270)	(90)	(180)	
Passif (actif) net à taux variable après couverture	(442)	(892)	450	0

Les avoirs nets à taux variable, en valeur contractuelle, après gestion s'élèvent à 442 millions d'euros. Une variation de 100 points de base aurait un impact de 4,4 millions d'euros sur le résultat du Groupe avant impôt.

20.3. États financiers consolidés au 31 décembre 2010

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 8,9 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 du Comité Hebdomadaire Financier du Groupe.

Risque de liquidité

Au 31 décembre 2010, le Groupe dispose d'une part de 960,7 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie. Ce poste est composé de disponibilités (soldes créditeurs de banques) pour 367,6 millions d'euros et de placements inférieurs à 3 mois pour 593,1 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 195,4 millions d'euros, des lignes de crédit confirmées à court et moyen terme pour un montant total de 339,4 millions d'euros, et d'un programme d'émission de billets de trésorerie de 300,0 millions d'euros dont 35,0 millions d'euros ont été utilisés au 31 décembre 2010.

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.

Havas dispose de disponibilités suffisantes pour honorer les échéances à moins d'un an de la dette financière pour un montant total de l'ordre de 195 millions d'euros en valeur contractuelle. Havas ne présente pas de risque de liquidité.

La dette financière à plus d'un an au bilan du 31 décembre 2010 s'élève à 664,6 millions d'euros. Elle est constituée notamment d'OBSAAR soumis à des ratios financiers tels que définis dans la note 5.2.13.4. Au 31 décembre 2010, la totalité de ces ratios était respectée.

En cas de non-respect de ces ratios mesurés à la clôture des exercices futurs et en l'absence de renonciation des banques à les invoquer, ce défaut pourrait alors entraîner une accélération du remboursement des OBSAAR.

Havas pourrait avoir besoin de refinancer une partie de sa dette existante à l'échéance si sa capacité d'autofinancement et sa trésorerie s'avéraient insuffisantes dans les années à venir pour le service de la dette existante et/ou future.

En conséquence, Havas pourrait être amené à refinancer sa dette existante et/ou future à des conditions potentiellement moins favorables que celles à ce jour, ce qui pourrait affecter de manière négative la situation financière et les résultats du Groupe.

Suite à l'émission d'un emprunt obligataire de 350 millions d'euros en 2009 à échéance le 4 novembre 2014, la maturité de la dette financière brute reste supérieure à 3 ans.

Une défaillance de Havas à plus long terme au titre de certains de ses emprunts pourrait conduire à une accélération du remboursement de ses autres dettes.

Le Groupe ne fait pas l'objet de notations financières par les agences de notation.

Risque de change

Le Groupe, du fait de sa présence dans une cinquantaine de pays, est exposé aux fluctuations des taux de change. Les états financiers du Groupe étant libellés en euros, toute variation des cours des devises par rapport à l'euro peut avoir un impact sur les écarts de conversion des postes de bilan, les fonds propres, et le compte de résultat consolidés. Le dollar US et la livre sterling sont les deux principales devises susceptibles de générer des impacts significatifs.

En 2010, le revenu est réalisé à hauteur de 38,9 % dans la devise euro, 31,6 % dans la devise dollar US et 11,6 % dans la devise livre sterling, tandis que le résultat opérationnel courant est réalisé à hauteur de 37,1 % dans la devise euro, 34,3 % dans la devise dollar US et 9,7 % dans la devise livre sterling.

Le tableau ci-dessous résume les différents impacts d'une variation de 1 % du cours du dollar US et de la livre sterling par rapport à l'euro :

(en millions d'euros)	Impact sur le revenu		Impact sur le résultat opérationnel courant		Impact sur les capitaux propres avant impôt	
	Hausse de 1 %	Baisse de 1 %	Hausse de 1 %	Baisse de 1 %	Hausse de 1 %	Baisse de 1 %
Dollar US	5	(5)	1	(1)	4	(4)
Livre sterling	2	(2)	0	0	1	(1)

En 2010, l'euro s'est déprécié par rapport à la majorité des devises étrangères. L'impact positif des écarts de conversion sur les capitaux propres consolidés, part du Groupe, s'élève à 46,4 millions d'euros. Le dollar US contribue à hauteur de 27,5 millions d'euros, la livre sterling de 4,9 millions d'euros, le dollar canadien de 2,4 millions d'euros, et les devises d'Amérique latine de 7,3 millions d'euros.

Sur le plan opérationnel, le Groupe est peu affecté par le risque de change. En effet, l'essentiel des opérations est effectué sur les marchés domestiques des agences, et est donc libellé en devise locale. Les flux futurs en devises étrangères, notamment pour des clients globaux, font l'objet de couverture de risque de change.

Sur le plan du financement, il convient de distinguer deux niveaux :

- les prêts et emprunts intragroupe hors zone euro y compris ceux qui résultent du fonctionnement du cash-pooling international, sont systématiquement couverts; dans ce contexte, le risque se limite principalement à la traduction en euro des états financiers des filiales hors de la zone euro;
- les filiales du Groupe se financent en cash-pooling domestiques, ou auprès des banques locales et en devises locales; par conséquent, ces financements locaux n'engendrent pas de risque de change.

Les instruments dérivés utilisés dans le cadre de la couverture du risque de change sont exclusivement des instruments vanille (change à terme). Ils sont gérés au niveau de la trésorerie centrale en priorité ou au niveau des trésoreries centralisées dans les principaux pays.

Le tableau ci-après récapitule les contrats de couverture de change en cours au 31 décembre 2010, 2009 et 2008, tant en ce qui concerne les couvertures d'actifs et de passifs que celles de flux futurs :

31 décembre 2010

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

31 décembre 2009

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

31 décembre 2008

Devise vendue	Devise achetée	Montant nominal de la devise vendue (monnaie locale en millions)	Montant nominal de la devise achetée (monnaie locale en millions)	Juste valeur (en millions d'euros)	Échéance
CAD	EUR	4,8	2,8	0,0	2009
GBP	EUR	22,9	24,0	1,9	2009

Les pertes et gains relatifs aux instruments destinés à la couverture d'actifs et de passifs sont enregistrés au compte de résultat s'il s'agit d'une couverture de juste valeur, ou en capitaux propres si cela concerne une couverture de flux futurs, dès lors que l'efficacité de la couverture est démontrée.

20.3. États financiers consolidés au 31 décembre 2010

Le tableau suivant présente la ventilation de l'actif net par principales devises au 31 décembre 2010 :

(en millions d'euros)	Total	Euro	Dollar US	Livre sterling	Autres
Actifs	4 694	2 886	736	341	731
Passifs	3 491	2 266	426	269	530
Actif net avant gestion	1 203	620	310	72	201
Swaps de taux de change	0	(117)	111	10	(4)
Actif net après gestion	1 203	503	421	82	197

Gestion du capital

Le Groupe a pour objectif de maintenir un ratio raisonnable entre dette financière nette et capitaux propres consolidés.

(en millions d'euros)	2010	2009	2008
Dette financière – (Trésorerie) nette	(87)	(48)	79
Capitaux propres consolidés	1 203	1 087	1 015
Ratio sur Dette financière – (Trésorerie) nette / Capitaux propres consolidés	(0,1)	0,0	0,1

5.2.30. Risques et litiges

Litiges avec d'anciens dirigeants ou collaborateurs

1. Alain de Pouzilhac

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

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

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

2. Agnès Audier et Alain Cayzac ont tous deux mis fin à leur contrat de travail, considérant que les conditions d'exercice de leurs clauses de conscience étaient remplies.

Havas SA a estimé, pour sa part, qu'il s'agissait de démissions et ne leur a pas versé les indemnités réclamées.

L'un et l'autre ont saisi le Conseil des prud'hommes de Nanterre.

• S'agissant de Mme Agnès Audier, la procédure a été clôturée par arrêt de la Cour de cassation rendue le 26 janvier 2011. Il n'a été fait droit que très partiellement aux demandes formées par Havas SA, Mme Agnès Audier ayant néanmoins dû restituer à la société la somme de 20 000 euros.

• S'agissant de M. Alain Cayzac, compte tenu des procédures pénales en cours et des votes défavorables des actionnaires sur ses rémunérations 2005, le Conseil des prud'hommes puis la Cour d'appel de Versailles ont décidé qu'il y avait lieu de surseoir à statuer.

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

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

Litiges fiscaux

En 2003, Havas SA a réclamé par voie judiciaire le remboursement du précompte mobilier acquitté par la société entre 2000 et 2002 sur la redistribution de dividendes de source européenne.

Dans le cadre de ce contentieux opposant Havas SA à l'État français, les tribunaux administratifs ont prononcé en 2008 la restitution d'un montant de 33,5 millions d'euros à Havas SA, montant équivalent au précompte mobilier payé au titre des années 2000 à 2002, plus le versement de 8,0 millions d'euros d'intérêts moratoires dus par le Trésor Public.

L'État français ayant fait appel des jugements des tribunaux précités, les sommes perçues ont été inscrites au passif du bilan, sans effet sur le résultat ni les capitaux propres.

À fin 2010, les tribunaux administratifs n'ont toujours pas rendu de jugement.

Suite aux contrôles fiscaux, l'administration a notifié des rectifications de résultats à l'encontre des sociétés Havas SA et Havas International pour les exercices 2002 à 2005, visant ainsi à réduire le déficit fiscal en base d'environ 500 millions d'euros.

Havas SA a contesté la totalité des redressements proposés par l'administration pour elle-même et pour Havas International, Havas SA venant aux droits et obligations de cette dernière, suite à la transmission de patrimoine de Havas International à Havas SA le 4 décembre 2008, en introduisant en février 2010 un recours contentieux à l'encontre de l'administration. Cette dernière l'a rejeté en juillet 2010.

En septembre 2010, Havas SA a saisi le tribunal administratif de Montreuil afin d'obtenir l'annulation de la décision de rejet de l'administration.

À fin 2010, le tribunal administratif n'a pas encore rendu de jugement.

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

5.2.31. Périmètre de consolidation au 31 décembre 2010

	% Groupe	% Contrôle		% Groupe	% Contrôle
EUROPE			METRICS IN MARKETING, S.A.	100	100
ALLEMAGNE			ACCIONNES DE MARKETING UNCOMMON, S.L.	100	100
EURO RSCG GMBH	100	100	UNCOMMON HOLDING SPAIN, S.A.	100	100
EURO RSCG ABC GMBH	100	100	ARENA COMMUNICATIONS NETWORK, S.L.	80	80
EURO RSCG ABC AGENTUR FUR KOMMUNIKATION HAMBURG GMBH	76	76	MEDIA PLANNING LEVANTE, S.L.	85	85
EURO RSCG 4D GMBH	79	79	HAVAS SPORTS, S.A.	85	85
EURO RSCG LIFE GMBH	100	100	PROXIMIA HAVAS, S.L.	100	100
EURO RSCG MUNCHEN GMBH	100	100	EN VIVO EXPERIENCE, S.L.	51	60
FUEL COMMUNICATIONS GMBH	100	100	LATTITUD MEDIA, S.L.	100	100
EURO RSCG PARTNERS GMBH	100	100	IGLUE MEDIA, S.L.	100	100
MPG SOLUTIONS GMBH	100	100	WONDERLAND HAVAS, S.L.	100	100
WERBEKRAFT KUNDENEINKAUF GMBH	100	100	HAVAS MEDIA CONSULTING, S.L.	100	100
WERBEKRAFT BERATUNG GMBH	100	100	HAVAS MEDIA, S.L.	100	100
MEDIA CONTACTS DEUTSCHLAND GMBH	100	100	MC MOBILE, S.L.	80	80
MPG MEDIA PLANNING GROUP GMBH	100	100	HAVAS MANAGEMENT ESPANA, S.L.	100	100
NET WORKS AGENTUR FUER PLAKATSERVICE GMBH	100	100	FINLANDE		
HAVAS HOLDING DEUTSCHLAND GMBH	100	100	EURO RSCG OY	100	100
AUTRICHE			FRANCE		
EURO RSCG VIENNA GMBH	92	92	HAVAS (société consolidante)	100	100
FUEL AUSTRIA WERBEAGENTUR GMBH	100	100	INTERCORPORATE SNC	99	100
MEDIA PLANNING GROUP GMBH	100	100	MARTINE FLINOIS & ASSOCIES (MFA)	71	71
BELGIQUE			LEG	100	100
EURO RSCG BRUSSELS S.A.	100	100	H	100	100
PRODUCTIVITY S.A.	100	100	H4B ALL BLACKS	100	100
THE RETAIL CREATIVE COMPANY S.A.	100	100	146 & CIE	100	100
HAVAS MEDIA BELGIUM S.A.	100	100	THE HOURS PUBLISHING	50	50
GR.PO.S.A.	100	100	THE HOURS FRANCE	50	50
HR GARDENS S.A.	98	100	HAVAS EVENT	90	100
DANEMARK			EURO RSCG	100	100
EURO RSCG COPENHAGEN A/S	100	100	ABSOLUT REALITY	95	95
MEDIA PLANNING DENMARK AS	100	100	EURO RSCG C&O	99	99
ESPAGNE			BETC EURO RSCG	100	100
EURO RSCG ESPANA, S.A.	100	100	EURO RSCG LIFE	100	100
EVENTO ORIGINAL DE COMUNICACION, S.A.	100	100	EURO RSCG INCENTIVE	100	100
ASCI DIRECT, S.A.	65	65	HPS	100	100
ARNOLD4D, S.L.	100	100	EURO RSCG 4D	100	100
EURO RSCG DF, S.L.	100	100	EURO RSCG 360	100	100
DIFUSION Y AUDENCIAS, S.A.	100	100	HERCULE	100	100
L-11, S.L.	100	100	LNE	100	100
EURO RSCG LIFE, S.A.	100	100	W&CIE	65	65
MEDEA MEDICAL EDUCATION AGENCY, S.L.	100	100	EURO RSCG RH	98	100
EURO RSCG ARQUITECTURA Y DISENO, S.L.	90	90	W ONE	65	100
ARENA MEDIA COMMUNICATION ESPANA, S.A.	80	100	EURO RSCG RUSSIA HOLDINGS S.A.S	100	100
MEDIA PLANNING GROUP, S.A.	100	100	RUSSIA COMMUNICATION	51	51
MEDIA ADVISORS, S.A.	80	100	HAVAS 04	100	100
MEDIA CONTACT, S.A.	100	100	UMT	100	100
			HAVAS SPORTS ENTERTAINMENT	100	100

20.3. États financiers consolidés au 31 décembre 2010

	% Groupe	% Contrôle		% Groupe	% Contrôle
L'ÉVÉNEMENTIEL FRANCE	99	99	POLOGNE		
HAVAS ÉDITION	100	100	EURO RSCG WARSAW Sp. zo.o	100	100
HAVAS MEDIA FRANCE	100	100	EURO RSCG 4D Sp. zo.o	100	100
HAVAS DIGITAL MEDIA	100	100	EURO RSCG MARKETING HOUSE Sp. zo.o	100	100
EUROMEDIA	100	100	EURO RSCG SENSORS Sp. zo.o	100	100
HAVAS PRODUCTIONS	100	100	EURO RSCG 4D DIGITAL Sp. zo.o	100	100
UPSIDE TV	100	100	HHP Sp. zo.o	100	100
H2O PRODUCTIONS	51	51	MPG Sp. zo.o	100	100
HA PÔLE RESSOURCES HUMAINES	93	93	MEDIA CONTACTS Sp. zo.o	100	100
HAVAS FINANCES SERVICES (HFS)	100	100	ARENA POLAND	80	100
HAVAS 10	58	58	PORTUGAL		
HAVAS PARTICIPATIONS	100	100	EURO RSCG LISBOA PUBLICIDADE, LDA	100	100
HAVAS IT	100	100	EURO RSCG II DESIGN, LDA	89	89
GRÈCE			FUEL COMUNICACAO, LDA	51	51
EURO RSCG ATHENS A.E.	75	75	MPG – PUBLICIDADE, SA	100	100
COMMUNICATION GROUP FUEL ATHENS ADVERTISING S.A.	75	100	ARN – MEDIA COMMUNICATIONS PUBLICIDADE, SA	80	100
HAVAS MEDIA EPENDYSEIS ANONYME ETAIRIA (mise en équivalence)	20	20	HAVAS MEDIA SERVICOS, SA	100	100
HONGRIE			MEDIA CONTACT PUBLICIDADE, SA	100	100
EURO RSCG BUDAPEST ZRT	100	100	LATTITUD DIGITAL – PUBLICIDADE, SA	100	100
INSIGHT COMMUNICATION KFT	100	100	HAVAS SPORTS & ENTERTAINMENT, SA	100	100
MEDIA PLANNING HUNGARY KFT	100	100	HAVAS MANAGEMENT PORTUGAL, UNIPESSOAL, LDA	100	100
HAVAS DIGITAL HUNGARY KFT	100	100	HAVAS MEDIA PORTUGAL HOLDING, SGPS, SA	100	100
IRLANDE			ER PORTUGAL HOLDING, SGPS, SA	100	100
EURO RSCG IRELAND LIMITED	100	100	RÉPUBLIQUE TCHÈQUE		
YOUNG ADVERTISING LIMITED	100	100	EURO RSCG A.S	100	100
HAVAS IRELAND LIMITED	100	100	EURO RSCG PUBLIC RELATIONS S.R.O.	100	100
ITALIE			DREAM STUDIOS S.R.O.	100	100
EURO RSCG MILANO SRL	80	80	ARNOLD PRAGUE S.R.O.	100	100
ARNOLD WORLDWIDE ITALY SRL	80	100	ROYAUME-UNI		
FUEL ITALIA SRL	100	100	CONRAN DESIGN GROUP LTD	80	80
EURO RSCG 4D TM	80	100	EURO RSCG BISS LANCASTER PLC	100	100
HEALTH FOR BRANDS SRL	100	100	EURO RSCG APEX COMMUNICATIONS LIMITED	51	51
D'ANTONA & PARTNERS SRL	41	51	EHS BRANN LTD	100	100
EURO RSCG LIFE SRL	80	80	EURO RSCG HEALTHCARE GROUP LONDON LIMITED	100	100
MPG ITALIA SRL	100	100	SKYBRIDGE GROUP PLC	100	100
MEDIA CONTACTS SRL	100	100	MARCOMMS GROUP LTD	60	60
HAVAS SPORTS ITALIA SRL	100	100	MEDICOM GROUP LTD	60	100
PAYS-BAS			ALL RESPONSE MEDIA LIMITED	57	57
EURO RSCG WORLDWIDE B.V.	100	100	EURO RSCG KLP LIMITED	100	100
GO RSCG B.V.	100	100	THE EDGE GLOBAL EVENT LIMITED	100	100
EURO RSCG AMSTERDAM B.V.	100	100	EURO RSCG LONDON LIMITED	100	100
EURO RSCG 4D B.V.	100	100	THE MAITLAND CONSULTANCY LIMITED	98	98
EURO RSCG BIKKER B.V.	100	100	HEALTH 4 BRANDS MSC LIMITED	100	100
ARNOLD WORLDWIDE PARTNERS AMSTERDAM B.V.	100	100	EURO RSCG LUXE LIMITED	100	100
MPG NEDERLAND B.V.	100	100	ARNOLD LONDON LTD	100	100
HS&E NEDERLAND B.V.	100	100	EURO RSCG COMMUNICATIONS LIMITED	100	100
MEDIA CONTACTS NEDERLAND B.V.	100	100			

	% Groupe	% Contrôle		% Groupe	% Contrôle
BRANN LIMITED	100	100	EURO RSCG LATINO, INC	99	99
MEDIA PLANNING LIMITED	100	100	EURO RSCG MAGNET, INC	100	100
AIS GROUP LIMITED	92	92	EURO RSCG WORLDWIDE, LLC	100	100
HAVAS SPORTS LIMITED	100	100	EURO RSCG NEW YORK, INC	100	100
ARENA BLM HOLDINGS LIMITED	80	100	CHINOOK HOLDINGS, INC	100	100
ARENA MEDIA LTD	80	100	TYMAX HOLDINGS CORPORATION	100	100
ARENA QUANTUM LIMITED	80	100	EURO RSCG DIRECT RESPONSE, LLC	100	100
BLM CLILVERD LIMITED	80	100	EURO RSCG BOSTON, LLC	100	100
BLM AZURE LIMITED	80	100	ABERNATHY MACGREGOR, INC	100	100
BLM TWO LTD	80	100	EURO RSCG SAN FRANCISCO, LLC	100	100
BLM RED LTD	80	100	IMPACT GROUP EURO RSCG, LLC	100	100
CAKE MEDIA LTD	75	100	EURO RSCG DALLAS, LLC	100	100
CAKE GROUP LIMITED	75	75	DATA COMMUNIQUE, INC	51	51
DIVERSIFIED AGENCIES COMMUNICATIONS LIMITED	100	100	THE HOURS ENTERTAINMENT, INC	50	50
HR GARDENS LIMITED	98	100	THE HOURS USA	50	50
RSMB TELEVISION RESEARCH LIMITED (mise en équivalence)	50	50	WASHINGTON PRINTING, LLC	100	100
MOON STREET LIMITED	100	100	ADRENALINE, LLC	100	100
EWDB LIMITED	100	100	ARNOLD WORLDWIDE, LLC	100	100
HAVAS UK LIMITED	100	100	BRANN, LLC	100	100
HAVAS UK EUROS	100	100	AMERICAN STUDENT LIST, LLC	100	100
HAVAS HOLDINGS LIMITED	100	100	CIRCLE.COM, LLC	100	100
HAVAS SHARED SERVICES LIMITED	100	100	NATIONAL SALES SVCS, INC	100	100
HAVAS CANADA HOLDINGS LIMITED	100	100	AUDREY, LLC	100	100
SNYDER COMMUNICATIONS HOLDINGS (UK)	100	100	MEDIA PLANNING GROUP USA, LLC	100	100
SNYDER DIRECT	100	100	MEDIAPLANNING INTERNATIONAL CORPORATION	100	100
SNYDER GROUP LTD	100	100	MEDIA CONTACTS CORPORATION	100	100
SUISSE			HM INFINITUM	100	100
EURAD AG	100	100	MEDIA PLANNING DIRECT, LLC (intégration proportionnelle)	50	50
EURO RSCG LIFE AG	100	100	FIELD RESEARCH CORPORATION	100	100
FUEL SWITZERLAND AG	100	100	HAVAS NORTH AMERICA, INC	100	100
MEDIA PLANNING SWITZERLAND AG	100	100	HAVAS WORLDWIDE, INC	100	100
RUSSIE			MEDIA HOLDINGS GLOBAL, INC	100	100
EURO RSCG MORADPOUR & PARTNERS O.O.O	100	100	MOYEN-ORIENT		
LLC FUEL CIS	100	100	ÉMIRATS ARABES UNIS		
EURO RSCG O.O.O	51	100	EURO RSCG MIDDLE EAST FZ LLC (intégration proportionnelle)	50	50
AMÉRIQUE DU NORD			ISRAËL		
CANADA			EURO RSCG ISRAEL LTD	51	51
SHARPE BLACKMORE INC	100	100	EURO RSCG COMMUNICATION TEL AVIV (1999) LTD	51	100
EURO RSCG HEALTHCARE (CANADA) INC	100	100	EYAL & YUVAL ARAD COMMUNICATION (1996) LTD	51	100
ARNOLD WORLDWIDE CANADA INC	100	100	TURQUIE		
PALM + HAVAS INC	100	100	EURO RSCG ISTANBUL A.S.	89	89
IMG ULC (CANADA)	100	100	THE KLAN A.S.	89	89
MEDIA PLANNING CANADA INC	100	100	EURO RSCG 4D A.S.	68	68
MEDIA CONTACT CANADA INC	100	100	EURO RSCG PH REKLAM VE DST A.S.	51	51
ÉTATS-UNIS					
EURO RSCG CHICAGO, INC	100	100			
EURO RSCG HEALTHVIEW, INC	100	100			

20.3. États financiers consolidés au 31 décembre 2010

	% Groupe	% Contrôle		% Groupe	% Contrôle
ASIE-PACIFIQUE			EURO RSCG PR (S) PTE LTD	65	65
AUSTRALIE			MPG ASIA PACIFIC PTE LTD	100	100
HAVAS WORLDWIDE SOUTH PACIFIC PTY LTD	100	100	TAÏWAN		
INTEGRATED OPTIONS (AUSTRALIA) PTY LTD	100	100	EURO RSCG PARTNERSHIP (TAIWAN) LTD	100	100
THE MELBOURNE FURNACE PTY LTD	100	100	STAREAST COMMUNICATIONS (TAIWAN) LTD	100	100
THE SYDNEY FURNACE PTY LTD	100	100	JINGSHI ENTERPRISE MANAGEMENT CONSULTANTS CO., LTD	100	100
THE RED AGENCY PTY LTD	100	100	THAÏLANDE		
EURO RSCG AUSTRALIA PTY LTD	100	100	EURO RSCG BANGKOK LIMITED	93	93
CHINE			DIRECT IMPACT CO.LIMITED	93	100
EURO RSCG GREAT OCEAN (GUANGZHOU) ADVERTISING CO., LTD	70	70	CONSUMER CONTACT COMMUNICATIONS (THAILAND) LTD	100	100
SHANGHAI JINGSHI COMPUTER SOFTWARE TECHNOLOGY CO., LTD	100	100	TBP (THAILAND) LTD	100	100
SHANGHAI FIELD FORCE MARKETING CO., LTD	100	100	AMÉRIQUE LATINE		
SHANGHAI PROSPECT MARKETING SERVICE CO., LTD	100	100	ARGENTINE		
THE SALES MACHINE (SHANGAI) CO., LTD	100	100	ANDINA CONSULTORA PUBLICITARIA S.A.	100	100
EURO RSCG ADVERTISING CO., LTD	100	100	EURO RSCG S.A.	100	100
BEIJING STAREAST COMMUNICATIONS ADVERTISING CO., LTD	100	100	FUEL ARGENTINA S.A.	100	100
HAVAS SPORTS CULTURE & COMMUNICATION (BEIJING) CO., LTD	100	100	MEDIA PLANNING S.A.	100	100
CORÉE			MEDIA CONTACT ARGENTINA S.A.	100	100
EURO RSCG NEXT, INC	80	80	ARENA ARGENTINA S.A.	80	100
4D GLOBAL KOREA LTD	80	100	PROXIMIA HAVAS ARGENTINA	100	100
HONG KONG			HAVAS SPORTS ARGENTINA S.A.	70	70
EURO RSCG PARTNERSHIP (HONG KONG) LTD	100	100	BRÉSIL		
FIELD FORCE INTEGRATED MARKETING SOLUTIONS LIMITED	100	100	EURO RSCG BRASIL E 4D COMUNICACOES LTDA	100	100
EURO RSCG PORDA	51	51	EURO RSCG FUEL COMUNICACOES LTDA	100	100
VISION INTERNATIONAL ROADSHOW COMPANY LIMITED HKD COMPANY	51	100	EURO RSCG LIFE COMUNICACOES S.A.	51	51
PORDA FINANCE PR (CHINA) COMPANY LIMITED HKD COMPANY	51	100	EURO RSCG CONTEMPORANEA COMUNICACOES LTDA	100	100
INDE			MEDIA CONTACT BRAZIL LTDA	100	100
EURO RSCG ADVERTISING PRIVATE LIMITED	95	95	IGLUE SERVIÇOS DE MARKETING LTDA	75	75
MPG INDIA PRIVATE LIMITED	100	100	Z+ COMUNICACAO LTDA	70	70
INDONÉSIE			HVS PARTICIPACOES LTDA	100	100
PT ADIWARA KRIDA	86	86	LATTITUD BRAZIL COMUNICAÇÃO LTDA	99	99
JAPON			CHILI		
EURO RSCG PARTNERSHIP JAPAN LTD	100	100	FUEL PUBLICIDAD LIMITADA	100	100
MALAISIE			EURO RSCG SANTIAGO S.A.	100	100
EURO RSCG PARTNERSHIP (M) SDN BHD	94	94	FUEL CHILE S.A.	100	100
EPIC-OMNILINK INTEGRATED SDN BHD	100	100	MEDIA PLANNING CHILE S.A.	100	100
PHILIPPINES			MEDIA CONTACT CHILE S.A.	99	99
EURO RSCG PHILIPPINES INC (mise en équivalence)	30	30	ARENA CHILE S.A.	80	99
AGATEP ASSOCIATES INC (mise en équivalence)	30	30	MEDIA MEDIA CHILE S.A.	100	100
SINGAPOUR			COLOMBIE		
EURO RSCG (S) PTE LTD	100	100	EURO RSCG COLOMBIA S.A.	51	51
STAREAST COMMUNICATIONS PTE LTD	100	100	FUEL S.A.	51	51
			SPOT S.A.	100	100
			EURO RSCG GOMEZ CHICA S.A.	51	51
			PARTNER MEDIA S.A.	51	51
			MEDIA PLANNING GROUP S.A.	100	100
			MEDIA CONTACT COLOMBIA S.A.	100	100

	% Groupe	% Contrôle		% Groupe	% Contrôle
MEDIA ADVISORS LTDA	80	100	PÉROU		
ARENA COMMUNICATION COLOMBIA S.A.	76	95	HAVAS MEDIA PERU SAC	100	100
MEXIQUE			VENEZUELA		
EURO RSCG BEKER SA DE CV	92	92	MEDIA PLANNING GROUP SA DE CV	100	100
PERSONNEL SUPPORT SA DE CV	100	100	PORTO RICO		
LSSI LATIN SERVICES SUPPORT INTEGRATION SA DE CV	100	100	EURO RSCG, INC (PUERTO RICO)	100	100
EURO RSCG 4D SA DE CV	100	100	URUGUAY		
GRUPO VALE EURO RSCG SA DE CV	73	73	VICEVERSA EURO RSCG S.A.	96	96
ESTRATEGIAS EURO RSCG SA DE CV	73	100	LA ESTACA S.A.	96	96
BEST VALUE MEDIA SA DE CV	73	100	VICEVERSA EURO RSCG INTERNATIONAL S.A.	96	96
ADMINISTRADORA 2000 SA DE CV	73	100	EURO RSCG INTERNATIONAL S.A.	100	100
J.V. VALE SA DE CV	73	100	FUEL URUGUAY S.A.	96	96
VALE BATES SA DE CV	73	100	LITTLE TECHNO S.A.	96	96
MEDIA PLANNING SA DE CV	95	95	AFRIQUE		
HAVAS MEDIA SERVICES SA DE CV	93	98	AFRIQUE DU NORD		
MEDIA CONTACTS SA DE CV	100	100	HAVAS TUNISIE	49	49
ARENA COMMUNICATION SA DE CV	80	100	AFRIQUE DU SUD		
HAVAS SPORTS SA DE CV	98	98	EURO RSCG SOUTH AFRICA (PTY) LTD	100	100
HAVAS MEDIA REGIONES SA DE CV	94	100	4D EURO RSCG SOUTH AFRICA	52	90
			HAVAS SPORTS SOUTH AFRICA	100	100

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

	Constantin Associés ⁽¹⁾				AEG Finances				Autres				Total				
	(en millions d'euros)		%		(en millions d'euros)		%		(en millions d'euros)		%		(en millions d'euros)		%		
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	
Audit																	
Commissariat aux Comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés																	
• Émetteur	0,4	0,4			0,4	0,4							0,8	0,8			
• Filiales intégrées globalement	3,1	2,9			0,1	0,1			0,7	0,8			3,9	3,8			
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes																	
• Émetteur	0,1												0,1				
• Filiales intégrées globalement	0,2	0,1											0,2	0,1			
Sous-total	3,8	3,4	95 %	94 %	0,5	0,5	100 %	100 %	0,7	0,8	78 %	80 %	5,0	4,7	93 %	92 %	
Autres prestations																	
Juridique, fiscal, social	0,1	0,1							0,2	0,1			0,3	0,2			
Autres	0,1	0,1								0,1			0,1	0,2			
Sous-total	0,2	0,2	5 %	6 %					0,2	0,2	22 %	20 %	0,4	0,4	7 %	8 %	
Total	4,0	3,6	100 %	100 %	0,5	0,5	100 %	100 %	0,9	1,0	100 %	100 %	5,4	5,1	100 %	100 %	

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

5.2.33. Événements postérieurs à la date de clôture

La Direction Générale a fait l'objet de modifications annoncées dans le communiqué de presse du 8 mars 2011 :

“Lors du Conseil d'Administration, Monsieur Fernando Rodès a fait part de son souhait de donner une nouvelle orientation à ses activités entrepreneuriales personnelles et familiales tout en restant associé au développement du Groupe dans la zone ibérique et Amérique latine. Il a donc présenté sa démission de Directeur Général et de son mandat au Conseil d'Administration.

Le Conseil a remercié Monsieur Fernando Rodès de son action à la Direction Générale de Havas depuis 5 ans, période au cours de laquelle

Havas a restauré sa structure financière et retrouvé sa stabilité. Il s'est félicité de pouvoir compter sur son expertise à l'avenir et l'a nommé Vice-Président du Groupe.

Pour le remplacer, le Conseil d'Administration a décidé de désigner Monsieur David Jones comme Directeur Général de Havas, Monsieur Hervé Philippe conservant ses fonctions de Directeur Général Délégué.

Il a par ailleurs désigné Monsieur Alfonso Rodès Directeur Général Adjoint qui conserve ses fonctions de Directeur Général de Havas Media.

Il a nommé Messieurs Yannick Bolloré et Stéphane Fouks Vice-Présidents du Groupe.”

20.4. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2010

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 2010, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société HAVAS, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

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

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Comme il est indiqué dans la note 5.1.4.3 "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 2010, 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 1 494 millions d'euros, tels que décrits en note 5.2.2 "Écarts d'acquisition" des Notes aux états financiers consolidés. Votre Société procède à la comparaison de la valeur comptable des écarts d'acquisition avec leur valeur recouvrable, déterminée selon la méthodologie décrite dans la note 5.1.4.13 "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 78 millions d'euros, tels que décrits en notes 5.1.4.20 et 5.2.18 des Notes aux états financiers consolidés. Votre Société procède à la constatation d'impôts différés actifs dès lors que leur récupération a été jugée probable comme l'indique la note 5.1.4.20 "Impôts différés" des Notes aux états financiers consolidés.

Conformément à la norme d'exercice professionnel relative à l'appréciation des estimations comptables et sur la base des éléments disponibles à ce jour, nous nous sommes assurés du caractère approprié des procédures et des méthodes utilisées pour les estimations et avons procédé à l'appréciation des données prévisionnelles et des hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 4 avril 2011

Les Commissaires aux Comptes

AEG FINANCES
Jean-François BALOTEAUD

CONSTANTIN ASSOCIÉS
Jean Paul SÉGURET

20.5.

Comptes annuels au 31 décembre 2010

BILAN	94
COMPTE DE RÉSULTAT	96
TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE	97
ANNEXE DES COMPTES ANNUELS.....	98

BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2010**ACTIF**

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes à l'annexe	2010 Brut	2010 Amortissements et provisions	Net	2009 Net	2008 Net
Immobilisations incorporelles		563 382	1 345	562 037	562 113	562 176
Immobilisations corporelles						
Terrains						
Constructions		17 590	13 888	3 702	5 459	7 211
Matériel		36	26	10	13	17
Autres		6 068	5 173	895	1 493	1 863
Sous-total		23 694	19 087	4 607	6 965	9 091
Immobilisations financières⁽¹⁾						
Participations	1 à 3	1 638 083	108 959	1 529 124	1 519 388	1 452 717
Créances rattachées à des participations	1 à 4	590 813	53 360	537 453	580 338	555 419
Autres titres immobilisés	1 à 4	18		18	18	18
Prêts	1 à 4	1 807		1 807	495	512
Autres	1 à 4	708	26	682	3 083	24 208
Sous-total		2 231 429	162 345	2 069 084	2 103 322	2 032 874
Total de l'Actif immobilisé		2 818 505	182 777	2 635 728	2 672 400	2 604 140
Avances et acomptes versés		106		106	48	30
Créances d'exploitation⁽²⁾						
Créances clients et comptes rattachés		22 167		22 167	13 736	8 069
Autres créances d'exploitation		1 441		1 441	3 397	4 033
Sous-total	5	23 714	0	23 714	17 181	12 132
Créances diverses⁽²⁾	5	29 901		29 901	19 909	34 103
Valeurs mobilières de placement	6	387 158		387 158	631 853	571 904
Disponibilités	7	349 694		349 694	42 392	72 132
Charges constatées d'avance	8	2 635		2 635	2 987	3 387
Total de l'Actif circulant		793 102	0	793 102	714 322	693 658
Charges à répartir sur plusieurs exercices	8	2 519		2 519	3 403	3 114
Écarts de conversion – Actif		107		107	117	138
Total Actif		3 614 233	182 777	3 431 456	3 390 242	3 301 050
(1) Dont à moins d'un an		532 419		532 419	583 835	423 802
(2) Dont à plus d'un an		–	–	–	12	12

PASSIF

(en milliers d'euros)	Notes à l'annexe	2010	2009	2008
		Avant répartition		
Capital		172 209	171 949	171 948
Primes d'émission, de conversion, de fusion, d'apport		1 467 576	1 466 152	1 466 143
Réserves				
Réserve légale		17 195	17 195	17 194
Autres réserves		333 484	295 843	258 466
Sous-total		350 679	313 038	275 660
Report à nouveau				
Résultat de l'exercice		54 288	72 073	54 573
Provisions réglementées		366	154	202
Total des fonds propres	9	2 045 118	2 023 366	1 968 526
Provisions pour risques		9 541	11 468	10 530
Provisions pour charges		4 430	4 777	4 735
Total des provisions pour risques et charges	10	13 971	16 245	15 265
Dettes financières				
Emprunts obligataires convertibles				438 683
Autres emprunts obligataires		720 000	720 000	370 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ⁽⁴⁾		38 024	43 496	41 937
Emprunts et dettes financières divers		538 999	514 479	395 870
Sous-total	11	1 297 023	1 277 975	1 246 490
Avances et acomptes reçus			6	
Dettes d'exploitation et diverses :				
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		10 049	17 176	18 820
Dettes fiscales et sociales		47 187	46 516	45 436
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		10 344	1 123	3 975
Autres dettes		7 052	7 715	2 465
Sous-total	11	74 632	72 536	70 696
Total des dettes⁽³⁾	11	1 371 655	1 350 511	1 317 185
Produits constatés d'avance		318	46	0
Écarts de conversion – Passif		394	74	73
Total Passif		3 431 456	3 390 242	3 301 050
(3) Dont à moins d'un an		733 315	630 320	944 081
Dont à plus d'un an		638 340	720 191	373 104
(4) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques		17	489	1 786

COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2010

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes à l'Annexe	2010	2009	2008
Chiffre d'affaires	13	29 939	19 469	24 291
Coût des ventes		(4 408)	(9 777)	(12 366)
Produit brut		25 531	9 692	11 925
Autres produits d'exploitation	14	23 783	26 034	27 040
Autres consommations de l'exercice		(17 106)	(23 585)	(25 096)
Impôts, taxes et versements assimilés		(2 676)	(2 510)	(2 555)
Charges de personnel		(22 236)	(20 932)	(23 789)
Dotations aux amortissements et provisions		(3 226)	(3 237)	(5 068)
Autres charges		(374)	(155)	(252)
Total des autres charges d'exploitation		(45 618)	(50 419)	(56 760)
I. Résultat d'exploitation		3 696	(14 693)	(17 795)
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun				
Bénéfice	15	1 409	246	53
Perte				
Produits de participation ⁽¹⁾		86 161	99 578	70 804
Produits d'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		31	17	110
Autres intérêts et produits assimilés ⁽¹⁾		6 491	1 435	16 310
Reprises sur provisions et transferts de charges		1 723	276	16 596
Différences positives de change		26 046	15 184	229
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		2 475	1 725	4 337
Total des produits financiers		122 927	118 215	108 386
Dotations aux amortissements et provisions		(16 369)	(11 038)	(3 474)
Intérêts et charges assimilées ⁽²⁾		(35 973)	(21 319)	(49 371)
Différences négatives de change		(26 223)	(15 060)	(246)
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement				
Total des charges financières		(78 566)	(47 418)	(53 091)
II. Résultat financier	16	44 361	70 797	55 295
III. Résultat courant avant impôt		49 466	56 350	37 553
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		15	272	22
Produits exceptionnels sur opérations en capital		1	2 851	608
Reprises sur provisions exceptionnelles et transferts de charges		10 482	3 392	11 477
Total des produits exceptionnels		10 498	6 515	12 107
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		(5 140)	(29)	(5 311)
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		(5 720)	(1 938)	(4 960)
Dotations aux amortissements et provisions		(6 375)	(4 104)	(3 024)
Total des charges exceptionnelles		(17 235)	(6 071)	(13 295)
IV. Résultat exceptionnel	17	(6 737)	444	(1 188)
Participation des salariés		(488)	(517)	(47)
Impôts sur les bénéfices	18	12 047	15 796	18 255
Bénéfice (perte) de l'exercice		54 288	72 073	54 573
(1) Dont produits concernant les entreprises liées		86 492	100 092	72 397
(2) Dont intérêts concernant les entreprises liées		4 215	4 795	12 232

TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

<i>(en milliers d'euros)</i>	2010	2009	2008
Opérations d'exploitation			
Résultat net	54 288	72 073	54 573
Opérations sans incidence sur la trésorerie liées ou non liées à l'exploitation			
+ Dotations aux amortissements et provisions (nettes)	13 231	14 710	(16 617)
- Plus ou moins-values de cessions	5 614	(1 212)	4 082
Autofinancement	73 133	85 571	42 038
Variations de trésorerie sur opérations d'exploitation ⁽¹⁾	(14 652)	1 543	44 844
Flux nets d'exploitation	58 481	87 114	86 882
Opérations d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations			
Incorporelles et corporelles	(67)	(284)	(2 936)
Financières ⁽²⁾	(29 052)	(103 978)	(13 451)
Sous-total	(29 119)	(104 262)	(16 387)
Cessions et réductions d'immobilisations			
Incorporelles et corporelles			
Financières ⁽³⁾	45 628	23 993	2 734
Sous-total	45 628	23 993	2 734
Variations des dettes sur immobilisations ⁽⁴⁾	9 221	(2 843)	47
Variations des créances sur cessions d'immobilisations	(122)	(58)	
Charges à répartir			(1 521)
Trésorerie des sociétés absorbées			245
Flux nets d'investissement	25 608	(83 170)	(14 882)
Opérations de financement			
Dividendes versés	(34 432)	(17 195)	(17 195)
Augmentations des capitaux propres	1 684	10	56
Variations de l'endettement ⁽⁵⁾	11 738	44 747	259 706
Flux nets de financement	(21 010)	27 562	242 567
Variation de trésorerie de l'exercice	63 079	31 506	314 567
Trésorerie à l'ouverture	673 756	642 250	327 683
Trésorerie à la clôture	736 835	673 756	642 250

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

(1) Exercice 2008 : Remboursement par l'administration fiscale du précompte des années 2000 à 2002 pour 33 540 milliers d'euros.

Exercice 2010 : La variation du BFR est principalement due au réexamen par Havas de ses procédés en termes de frais de holding et de redevances de marques, qui a eu pour conséquence une variation significative du poste fournisseurs ainsi qu'une variation importante du poste clients, cette dernière accentuée par une facturation tardive des redevances de marques et des frais de holding.

(2) Exercice 2009 :

- Acquisition des titres créés lors de la levée par les bénéficiaires du plan de souscription d'actions Euro RSCG.
- Souscriptions aux augmentations de capital et de prêts aux filiales pour 35 millions d'euros.

Exercice 2010 :

- Souscriptions au capital de sociétés situées en France et en Asie.
- Acquisition d'une société en Asie.
- Constatation des compléments de prix (*earn-out*).

(3) Exercice 2009 : Remboursement des dépôts de garanties versés en 2008.

Exercice 2010 : Remboursement d'un prêt par l'une de nos filiales.

(4) Exercice 2010 : Variation des compléments de prix sur titres de participations.

(5) Exercice 2008 :

- Principales augmentations :
 - émission de la deuxième tranche de l'OBSAAR pour 100 millions d'euros;
 - utilisation d'une ligne de crédit pour 40 millions d'euros;
 - trésorerie mise à la disposition de Havas par ses filiales membres du cash-pooling pour 131 millions d'euros.

Principale diminution :

- le rachat d'OCEANE 2002 pour 11 millions d'euros.

Exercice 2009 :

- Émission en date du 4 novembre 2009 d'un emprunt obligataire de 350 millions d'euros;
- Émission de billets de trésorerie à hauteur de 40 millions d'euros;
- Augmentation de la trésorerie mise à la disposition de Havas par ses filiales membres du cash-pooling pour 149 millions d'euros;
- Remboursement en date du 2 janvier 2009 de l'emprunt OCEANE pour un montant intérêts compris de 456 millions d'euros;
- Remboursement en début d'exercice de la ligne de crédit utilisée en 2008 pour 40 millions d'euros.

ANNEXE DES COMPTES ANNUELS ARRÊTÉS AU 31 DÉCEMBRE 2010

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

1. Faits caractéristiques de l'exercice

Conformément à la loi de finances 2009 instaurant l'obligation d'établissement d'un document normalisé justifiant les prix de transfert au sein du Groupe, Havas a réexaminé l'intégralité de ses procédés en termes de frais de holding et de redevances de marques. Les marques propriété de Havas font l'objet d'une facturation aux filiales qui les utilisent. Les frais de holding sont refacturés sur la base de clés de répartition déterminées par nature de coûts.

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 2010 ont été arrêtés selon les mêmes règles et principes que les comptes 2009.

Immobilisations incorporelles et corporelles

Les frais de dépôt et de renouvellement des marques sont comptabilisés en charges.

Les immobilisations incorporelles et corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition et amorties sur leur durée normale d'utilisation (à l'exception des marques et des fonds de commerce qui ne sont pas amortis).

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

L'actif net apporté par Havas International à Havas est essentiellement constitué d'un portefeuille de participations dans les sous-groupes de sociétés opérationnelles des réseaux internationaux du Groupe havas.

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

Les durées d'amortissement généralement retenues sont les suivantes :

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

Immobilisations financières

Les titres de participation sont valorisés au coût historique d'acquisition. Les frais d'acquisition sont, conformément à l'option offerte par l'article 321-10 du plan comptable général, comptabilisés directement en charges.

Lors de l'acquisition de sociétés, des contrats prévoyant un complément de prix ("*earn-out*") sont généralement mis en place. Ceux-ci sont comptabilisés en complément du coût d'acquisition des titres avec pour contrepartie une dette sur immobilisation, dès lors que les versements sont probables et que les montants peuvent être mesurés de façon fiable. L'estimation de ces engagements est revue à chaque clôture sur la base de la formule prévue au contrat appliquée aux dernières données disponibles.

Les créances rattachées en devises sont revalorisées au taux de clôture à chaque exercice. Afin de réduire les expositions aux risques de change, des couvertures de change sont mises en place au cas par cas.

À chaque clôture, un test d'évaluation et de dépréciation est effectué :

- sur l'ensemble composé de la valeur nette comptable de certains titres de participation majorée d'une quote-part de mali affectée à ces mêmes titres en fonction de la valeur d'utilité des actifs sous-jacents ;
- sur la valeur nette comptable des autres titres de participation en fonction de leur valeur d'utilité.

Celle-ci est déterminée soit à partir de la méthode du cash-flow futur actualisé, soit à partir d'un multiple du résultat net avant résultat financier et charges d'impôt corrigé de la dette nette. Une provision est comptabilisée dès lors que leur valeur d'utilité devient inférieure à leur valeur nette comptable.

Créances et comptes rattachés

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement comprennent principalement, des placements à court terme très liquides et facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

Gestion des risques de taux et de change

Les instruments financiers utilisés par le Groupe exclusivement pour gérer son exposition aux risques de taux et de change sont négociés avec des établissements financiers de premier plan. Ces instruments comprennent notamment des swaps de taux d'intérêt et des contrats d'achats et de ventes à terme de devises.

Les instruments destinés à la couverture d'actifs ou de passifs sont enregistrés de manière symétrique et dans la même période que l'opération couverte. Le cas échéant, les positions hors couverture sont évaluées à leur valeur de marché à la clôture.

Frais d'émission des emprunts obligataires

Les frais d'émission comprennent principalement les honoraires des intermédiaires financiers ainsi que ceux des prestataires extérieurs encourus pour l'opération.

Les frais relatifs aux OBSAAR sont comptabilisés en charges à répartir et sont amortis en fonction des modalités de remboursement de l'emprunt.

Provisions pour risques et charges

Une provision est constituée lorsque Havas a une obligation juridique ou implicite résultant d'un événement passé et dont il est probable qu'elle engendrera une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques futurs dont le montant peut être estimé de façon fiable. Le montant comptabilisé en provision représente la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Les provisions concernent principalement des litiges ou des risques avec des tiers.

Les engagements en matière d'indemnité de fin de carrière sont provisionnés pour tous les collaborateurs présents au 31 décembre ayant plus de 40 ans et cinq ans d'ancienneté, conformément aux modalités stipulées dans la convention collective et figurent en "Provisions pour charges".

Havas n'a pas opté pour la comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires conformément à la recommandation n° 2003-01 du CNC du 1^{er} avril 2003, l'information correspondante est présentée en note 10 "Provisions pour risques et charges".

Le complément par rapport à la provision comptabilisée est inclus dans les engagements hors bilan.

Gestion centralisée de trésorerie

Les fonds avancés par Havas aux sociétés dans le cadre de la centralisation de trésorerie sont comptabilisés en "Autres créances" tandis que les fonds qui lui sont prêtés sont enregistrés en "Emprunts et dettes financières divers".

Impôt sur les bénéfices

Havas, société tête de l'intégration fiscale française, enregistre en produit d'impôt sur les bénéfices les gains liés à l'intégration fiscale, qui sont calculés comme étant la différence entre l'impôt qu'elle perçoit de ses filiales bénéficiaires et celui dont elle est redevable au titre du résultat fiscal d'ensemble.

En cas de sortie de l'intégration fiscale, le Groupe n'indemnise pas les filiales de l'impôt correspondant aux déficits appréhendés par la mère. Cette dernière ne constitue donc pas de provision au titre des déficits fiscaux des filiales qu'elle utilise.

Consolidation

Havas est la société consolidante du Groupe havas.

3. Notes sur le bilan

Actif immobilisé

Note 1 : Immobilisations brutes

Variation des Immobilisations brutes

	Valeur début exercice	Augmentations	Diminutions	Valeur fin exercice
Immobilisations incorporelles	563 830	49	497	563 382
Immobilisations corporelles	24 250	19	575	23 694
Immobilisations financières				
• Participations	1 617 063	26 643	5 623	1 638 083
• Créances rattachées	632 862	35 191	77 240	590 813
• Autres	3 696	2 417	3 580	2 533
Total immobilisations brutes	2 841 701	64 319	87 515	2 818 505

Immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent le fonds de commerce reconnu lors de l'acquisition de RSCG, la marque Havas ainsi que le mali technique issu de la Transmission Universelle de Patrimoine de Havas International à Havas en date du 4 décembre 2008 pour un montant de 541 millions d'euros.

Immobilisations financières

Participations

L'essentiel de l'augmentation du poste provient de souscriptions au capital de sociétés situées en France et en Asie ainsi qu'à l'acquisition d'une participation majoritaire d'une filiale située en Asie.

Les diminutions concernent la cession des titres de participation non stratégiques ou le repositionnement de filiales afin de simplifier la structure juridique du Groupe.

Créances rattachées

Les flux sur créances rattachées comprennent pour l'essentiel les avances faites aux filiales ainsi que les remboursements de prêts qu'elles ont effectués en cours d'exercice.

Note 2 : Amortissements et dépréciations des immobilisations*Variation des amortissements et dépréciations*

	Valeur début exercice	Augmentations	Diminutions	Valeur fin exercice
Immobilisations incorporelles	1 717	125	497	1 345
Immobilisations corporelles	17 285	2 377	575	19 087
Immobilisations financières				
• Participations	97 675	15 126	3 842	108 959
• Créances rattachées	52 524	928	92	53 360
• Autres	100		74	26
Total amortissements et provisions	169 301	18 556	5 080	182 777

*Dépréciation des immobilisations financières**Participations*

Au 31 décembre 2010, la dépréciation des titres de participation s'élève à 108 959 milliers d'euros contre 97 675 milliers d'euros au 31 décembre 2009.

Les dotations comptabilisées en 2010 pour 15 126 milliers d'euros résultent d'une diminution de la valeur d'utilité de certaines de nos participations.

Créances rattachées

Au 31 décembre 2010, la dépréciation des créances rattachées de 53 360 milliers d'euros concerne principalement les comptes courants avec des sociétés qui n'ont plus d'activité opérationnelle.

Note 3 : Tableau des filiales et participations

(en milliers d'euros)	Capital social	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part de capital détenu en %	Valeur brute	Valeur nette	Prêts et avances consentis par la Société et non encore remboursés	Cautions et avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultat du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice	Siren
I – Renseignements détaillés concernant les participations dont la valeur brute excède 1 % du capital de la société mère											
A – Filiales											
Sociétés françaises											
LEG	98	1 535	100,00 %	3 218	3 218		212	21 113	1 509	1 553	440 988 343
EURO RSCG SA	6 125	109 426	100,00 %	154 567	154 567			3 673	14 547	26 029	340 961 424
EURO RSCG LIFE	703	(1 711)	99,99 %	4 331	4 331			12 007	987		334 317 950
HA PÔLE RESSOURCES HUMAINES SA	137	7 486	92,84 %	5 155	5 155				6		351 746 946
HAVAS SPORT ENTERTAINMENT	389	(1 100)	100,00 %	17 454	17 454		1 794	22 013	(2 413)		413 743 741
HAVAS MEDIA France	5 261	1 586	100,00 %	94 236	94 236			97 076	724	3 636	403 201 767
W&CIE SA	113	6 656	58,80 %	7 873	7 873	1 155	143	18 298	2 008	1 000	414 344 770
HAVAS DIGITAL MEDIA	40	3 278	99,84 %	38 000	38 000			10 589	(492)		431 607 670
H	1 532	24 247	96,29 %	36 879	34 403			47 110	355		421 788 647
	14 398	151 403		361 713	359 237	1 155	2 149	231 879	17 231	32 218	
Sociétés étrangères											
HAVAS MANAGEMENT ESPAÑA	2 570	83 622	100,00 %	261 172	261 172	221 718		90 567	5 214	13 705	
EURO RSCG MIDDLE EAST FZ LLC	1 310	850	50,00 %	7 129	7 129			5 839	1 880	1 593	
HAVAS WORLDWIDE SOUTH PACIFIC PTY LTD	13 223	(4 405)	99,94 %	15 483	9 423				10		
EURO RSCG (S) PTE LTD	1 232	124	100,00 %	4 473	4 473		1 167	7 402	105	550	
EURO RSCG PARTNERSHIP (TAIWAN) LTD	308	412	97,25 %	5 594	4 865		1 285	10 026	211	214	
EURO RSCG PARTNERSHIP (HONG KONG) LTD	12 699	(2 813)	100,00 %	13 796	9 748		7 289	18 966	669		
PORDA INTERNATIONAL (FINANCE) P,R, COMPANY LTD	1	2 949	51,00 %	15 548	15 548			1 377	167		
EURO RSCG PARTNERSHIP (M) SDN BHD	2 705	(3 561)	93,77 %	1 906	1 038		1 368	4 057	(112)		
EURO RSCG BRUSSELS S.A.	4 670	4 244	99,93 %	11 549	11 549			24 850	(229)	1 476	
GO RSCG BV	6	0	100,00 %	5 449	0				(2)	856	
EURO RSCG WORLDWIDE BV	54	2 363	100,00 %	18 012	18 012	2 500			860		
EURO RSCG MILANO SRL	437	1 809	80,20 %	9 016	9 016			16 241	1 468	1 524	
FUEL ITALIA SRL	10	213	100,00 %	1 846	243			366	3		
EURO RSCG ISTANBUL AS	86	190	88,90 %	2 387	2 387			3 990	(8)		
EURO RSCG COPENHAGUE A/S	201	491	100,00 %	15 958	1 819			2 719	156	50	
EURO RSCG OY	4 060	(5 240)	100,00 %	12 098	1 531	1 277		2 375	(957)		
EURO RSCG ISRAEL LTD	44	(856)	51,00 %	4 441	3 394	606	844	1 670	(136)		
EURO RSCG BEKER SA DE CV	115	1 125	92,00 %	2 925	2 925			4 247	397	339	
GRUPPO VALE EURO RSCG SA DE CV	1 006	3 268	73,00 %	16 460	14 588		362	3 523	1 392	1 099	

(en milliers d'euros)	Capital social	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part de capital détenu en %	Valeur brute	Valeur nette	Prêts et avances consentis par la Société et non encore remboursés	Cautions et avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultat du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice	Siren
LSSI LATIN SERVICES SUPPORT INTEGRATION SA DE CV	3	261	100,00 %	2 252	2			-	115	140	
VICEVERSA EURO RSCG S.A.	344	(192)	96,00 %	3 614	1 228			725	(23)		
EURO RSCG, INC (Puerto Rico)	897	(1 947)	100,00 %	14 295	892			4 148	(1 342)		
EURO RSCG BRAZIL COMMUNICACOES LTDA	10 496	521	100,00 %	9 849	9 849		902	134 601	6 201		
HAVAS MEDIA PERU SAC	745	541	100,00 %	2 005	779			4 034	632		
FUEL PUBLICIDADE LIMITADA	4 721	(2 463)	100,00 %	4 461	4 461			-	122		
EURO RSCG VIENNA GMBH	76	634	91,70 %	6 446	6 446	500	1 000	9 768	429		
HAVAS HOLDING DEUTSCHLAND GMBH	1 561	24 652	100,00 %	24 321	24 187		8 000	0	5 224		
HHP SP.ZO. O	1 535	2 839	100,00 %	20 410	20 410			2 356	2 711	1 975	
EURO RSCG ABC GMBH	716	11 155	100,00 %	16 666	13 291			974	598		
HAVAS UK LIMITED	264 520	238 020	100,00 %	603 083	603 083		51 768	-	(770)		
	330 351	358 806		1 132 644	1 063 488	226 601	73 985	354 821	24 985	23 521	
B – Participations											
Sociétés étrangères											
HAVAS HOLDING LIMITED	509 114	(8 477)	23,41 %	119 206	89 903	291 458		-	49 270		
EURAD AG	240	1 578	41,67 %	3 403	3 403			15 145	1 138	390	
	509 354	(6 899)		122 609	93 306	291 458	0	15 145	50 408	390	
II – Renseignements globaux concernant les autres filiales et participations											
A – Filiales											
Sociétés françaises				4 422	4 107	12 524				3 430	
Sociétés étrangères				14 711	7 811	35 933	5 798			1 127	
B – Participations											
Sociétés françaises				444	444					31	
Sociétés étrangères				1 540	730	7 172	3 585			118	
III – Renseignements globaux sur la totalité des titres, c'est-à-dire I + II											
Filiales françaises				366 135	363 344	13 679	2 149			35 648	
Filiales étrangères				1 147 355	1 071 299	262 534	79 783			24 648	
Participations dans les sociétés françaises				444	444	0	0			31	
Participations dans les sociétés étrangères				124 149	94 036	298 630	3 585			508	
Totaux				1 638 083	1 529 123	574 843	85 517			60 835	

Note 4 : Échéances des immobilisations financières au 31 décembre 2010

	Montant brut	À 1 an au plus	À plus d'1 an
Créances rattachées à des participations	590 813	532 418	58 395
Prêts	1 807	1	1 806
Autres immobilisations financières	726		726
Total	593 346	532 419	60 927

Actif circulant**Note 5 : Échéances des créances au 31 décembre 2010**

	Montant brut	À 1 an au plus	À plus d'1 an	Dont produits à recevoir
Créances clients et comptes rattachés	22 167	22 167		411
Autres créances	1 441	1 441		864
Créances diverses	29 901	29 901		2 894
Total	53 509	53 509	0	4 170

Le poste "Créances diverses" comprend principalement les fonds prêtés par Havas à ses filiales dans le cadre de la centralisation de la trésorerie pour 21 793 milliers d'euros.

Note 6 : Valeurs mobilières de placement

Le poste "Valeurs mobilières de placement" comprend des placements monétaires (SICAV monétaires régulières, certificats de dépôt) dont la valeur comptable correspond à la valeur de marché.

Note 7 : Disponibilités

Ce poste comprend des dépôts à vue pour 148 067 milliers d'euros essentiellement sur des comptes courants rémunérés et des dépôts à

terme d'un montant total de 201 001 milliers d'euros, auprès de banques de premier rang, pour des durées n'excédant pas 3 mois.

Note 8 : Charges constatées d'avance et charges à répartir

Les charges constatées d'avance d'un montant de 2 635 milliers d'euros comprennent essentiellement les loyers.

Les charges à répartir comprennent principalement les frais liés à l'émission de l'OBSAAR 2006/2013 pour 819 milliers d'euros et à l'émission de l'OBSAAR 2008/2015 pour 768 milliers d'euros, ainsi que la prime de remboursement des obligations relatives à l'emprunt obligataire émis en novembre 2009 pour 802 milliers d'euros.

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

	Montants début exercice	Affectation résultat 2009	Augmentation de capital	Dividendes	Autres	Montants fin exercice
Capital	171 949		260			172 209
Prime d'émission	864 930		1 424			866 354
Prime de conversion	275 064					275 064
Prime de fusion, d'apport	326 158					326 158
Réserve légale	17 195					17 195
Autres réserves	295 843	72 073		(34 432)		333 484
Report à nouveau	0					0
Résultat	72 073	(72 073)			54 288	54 288
Provisions réglementées	154				212	366
Total capitaux propres	2 023 366	0	1 684	(34 432)	54 500	2 045 118

Au 31 décembre 2010, le capital est constitué de 430 522 736 actions de 0,40 euro.

- Les augmentations de capital résultent de levées de 649 146 options de souscription.
- Le dividende net de 0,08 euro par action mis en paiement le 18 mai 2010 pour 34 432 milliers d'euros a été imputé sur le poste "Autres réserves".

Au 31 décembre 2010, 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 2010 à 2014	30 843 576	de 2,37 à 4,35	30 843 576
BSAAR 2006	du 01/12/2010 au 01/12/2013	36 085 716	NA	36 085 716
BSAAR 2008	du 08/02/2012 au 08/02/2019	13 157 214	NA	13 157 214
Total actions potentielles				80 086 506

Note 10 : Variation des provisions pour risques et charges

Situations et mouvements	Montant début d'exercice	Augmentations : dotations de l'exercice	Diminutions, reprises		Montant fin d'exercice
			Montants utilisés au cours de l'exercice	Montants non utilisés repris au cours de l'exercice	
Rubriques					
Provisions pour risques :					
• Provision pour pertes de change	117	107	117		107
• Autres provisions pour risques	11 351	6 117	7 821	213	9 434
Sous-total	11 468	6 224	7 938	212	9 541
Provisions pour charges :					
• Provision pour indemnités de fin de carrière	4 777			347	4 430
Sous-total	4 777	0	0	347	4 430
Total général	16 245	6 224	7 938	560	13 971

Provisions pour risques

Les provisions sont liées principalement aux contentieux résiduels avec les anciens dirigeants du Groupe, à des coûts liés aux réorganisations internes et à des risques commerciaux.

Provisions pour charges

Les engagements en matière d'indemnité de fin de carrière sont entièrement provisionnés pour tous les collaborateurs présents au 31 décembre ayant plus de 40 ans et cinq ans d'ancienneté, conformément aux modalités stipulées dans la convention collective de la publicité, sans prise en compte d'hypothèses actuarielles, ce qui représente un montant de 4 430 milliers d'euros au 31 décembre 2010 figurant en "Provisions pour charges". Une reprise de 348 milliers d'euros a été comptabilisée au cours de l'exercice 2010.

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 7 504 milliers d'euros. Le complément par rapport à la provision comptabilisée soit 3 074 milliers d'euros est inclus dans les engagements hors bilan.

Un dirigeant du Groupe bénéficie, depuis 2006, d'un engagement de Havas de lui verser une prime de fidélité en cas de mise à la retraite par le Groupe avant le 31 décembre 2012. Cette prime est dégressive au fil des années et pourrait représenter un coût de l'ordre de 1 400 milliers d'euros si elle était due en 2011. Le Groupe estime aujourd'hui qu'il est peu probable qu'il y ait mise à la retraite de la personne concernée avant le 31 décembre 2012 et n'a donc rien provisionné à ce titre dans les comptes au 31 décembre 2010.

Note 11 : Dettes

Variation des dettes financières

	Montant début d'exercice	Augmentations	Diminutions	Montant fin d'exercice
Autres emprunts obligataires	–			–
• OBSAAR	370 000			370 000
• Emprunt obligataire 11/2009	350 000			350 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	43 496	38 006	43 478	38 024
Emprunts et dettes financières divers	514 479	24 776	256	538 999
Total dettes financières	1 277 975	62 782	43 734	1 297 023

Autres emprunts obligataires

Le 4 novembre 2009, Havas a émis un emprunt obligataire de 350,0 millions d'euros lui permettant de diversifier ses sources de financement, d'allonger la durée moyenne de son endettement et de se doter des moyens de poursuivre sa croissance. Les caractéristiques de cet emprunt sont comme suit :

Caractéristiques	Emprunt obligataire 4 novembre 2009 / 4 novembre 2014
Cotation	Bourse de Luxembourg
Code ISIN	FR0010820217
Montant total de l'emprunt	350 millions d'euros
Nombre d'obligations ou de bons émis	7 000 obligations au porteur dématérialisées d'une valeur nominale de 50 000 euros chacune
Prix d'émission	99,702 % soit 349,0 millions d'euros au total
Prix de remboursement ⁽¹⁾	Valeur nominale
Date de jouissance	4 novembre 2009
Durée totale	5 ans
Taux d'intérêt	5,5 % l'an, intérêts versés annuellement à terme échu le 4 novembre de chaque année.
Échéances	Remboursement <i>in fine</i> le 4 novembre 2014
Nombre d'obligations émises en 2009	7 000
Nombre d'obligations en circulation au 31/12/09	7 000

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

Le produit net de l'émission s'élevait à 347 207 milliers d'euros.

Concomitamment, un swap de taux d'intérêt a été mis en place pour rendre variable le taux fixe de 5,50 % en Euribor 3 mois + 3,433 % sur 3 ans.

OBSAAR

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

Caractéristiques	OBSAAR février 2008	OBSAAR décembre 2006
Code ISIN des BSAAR		FR0010355644
Montant total de l'emprunt	100 millions d'euros	270 millions d'euros
Nombre d'obligations ou de bons émis	10 000 obligations nominatives, cessibles avec consentement de Havas. Chaque obligation comporte 1 500 BSAAR immédiatement détachables.	27 000 obligations nominatives, cessibles par multiple de 6, avec consentement de Havas. Chaque obligation comporte 1 555 BSAAR immédiatement détachables.
Prix d'émission	10 000 euros au pair	10 000 euros au pair
Date de jouissance	8 février 2008	1 ^{er} décembre 2006
Durée totale	7 ans	7 ans
Taux d'intérêt	Euribor 3 mois + 0,06 % l'an, intérêts versés trimestriellement.	Euribor 3 mois – 0,02 % l'an, intérêts versés trimestriellement.
Échéances	Les obligations sont amorties par tranches égales ou sensiblement égales les 8 février 2013, 2014, et 2015 par remboursement au pair ⁽²⁾⁽³⁾ .	Les obligations sont amorties par tranches égales ou sensiblement égales les 1 ^{er} décembre 2011, 2012, et 2013 par remboursement au pair ⁽¹⁾⁽²⁾ .
Nombre d'obligations en circulation au 31/12/09	10 000	27 000
Mouvements en 2010	0	0
Nombre d'obligations en circulation au 31/12/10	10 000	27 000

(1) Havas pourra, à toute "Date de paiement d'intérêts" à l'exception des 1^{er} décembre 2011, 2012 et 2013, procéder au remboursement anticipé de tout ou partie des obligations restant en circulation au pair soit 10 000 euros par obligation, majoré du montant des intérêts courus.

(2) En cas de changement de contrôle de Havas, Havas devra rembourser la totalité des obligations restant en circulation au pair, majorée du montant des intérêts courus.

(3) Havas pourra, à toute "Date de paiement d'intérêts" à l'exception des 8 février 2013 et 2014, procéder au remboursement anticipé de tout ou partie des obligations restant en circulation au pair soit 10 000 euros par obligation, majoré du montant des intérêts courus.

20.5. Comptes annuels au 31 décembre 2010

Havas a émis en décembre 2006 un emprunt réservé à Banque Fédérative du Crédit Mutuel, Natixis (anciennement Natexis Banques Populaires) et HSBC France, représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) d'un montant de 270,0 millions d'euros avec suppression d'un droit préférentiel de souscription en vue de l'admission sur le marché Eurolist d'Euronext Paris de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) à compter du 1^{er} décembre 2010. Les réservataires de l'émission d'OBSAAR ont cédé, début 2007, les BSAAR à des cadres et mandataires sociaux du Groupe Havas.

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

- CM-CIC pour 12 500 obligations pour un montant de 125,0 millions d'euros ;
- Natixis pour 12 500 obligations pour un montant de 125,0 millions d'euros ; et
- HSBC pour 2 000 obligations pour un montant de 20,0 millions d'euros.

Le produit net de l'émission s'élevait à 267,6 millions d'euros.

Le 8 février 2008, Havas a émis un autre emprunt réservé à Banque Fédérative du Crédit Mutuel, Natixis, Calyon, BNP Paribas et Société Générale représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) d'un montant de 100,0 millions d'euros avec suppression d'un droit préférentiel de souscription en vue de l'admission sur le marché d'Euronext Paris de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) à compter du 8 février 2012. Les réservataires de l'émission d'OBSAAR ont cédé la totalité des BSAAR à des cadres et mandataires sociaux du Groupe Havas au prix unitaire de 0,34 euro, le prix d'exercice étant de 3,85 euros. La parité d'exercice est d'un BSAAR pour une action Havas nouvelle ou existante.

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

- Banque Fédérative du Crédit Mutuel pour 2 500 obligations pour un montant de 25,0 millions d'euros ;
- Natixis pour 2 500 obligations pour un montant de 25,0 millions d'euros ;
- Calyon pour 2 000 obligations pour un montant de 20,0 millions d'euros ;
- BNP Paribas pour 1 500 obligations pour un montant de 15,0 millions d'euros ; et
- Société Générale pour 1 500 obligations pour un montant de 15,0 millions d'euros.

Le produit net de l'émission s'élevait à 98,5 millions d'euros.

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

Ratios financiers (covenants)	
EBITDA ajusté / charge financière nette	> 3,5 : 1
Dettes financières nettes ajustées / EBITDA ajusté	< 3,0 : 1

Ces ratios ont été respectés en 2010.

Les termes employés sont définis de la façon suivante :

- "EBITDA" ajusté désigne, sur la base des comptes consolidés de Havas, au 31 décembre de chaque année, le résultat opérationnel courant auquel s'ajoutent les dotations aux amortissements et dépréciations d'immobilisations corporelles et incorporelles, ainsi que les charges de personnel liées aux plans de stock-options ou autres charges de personnel au sens de la norme IFRS 2.
- "Charge financière nette" désigne, sur la base des comptes consolidés de Havas, au 31 décembre de chaque année, le total du montant des frais financiers diminué du montant des produits financiers, et à l'exclusion de l'impact net des provisions sur actifs financiers ainsi que d'éventuelles charges financières liées au rachat ou à la restructuration des lignes d'obligations convertibles ;
- "Dettes financières nettes ajustées" 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.

Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit

Au premier semestre 2009, Havas a mis en place un programme d'émission de billets de trésorerie portant sur un montant maximum de 300 millions d'euros. Le montant total des billets émis s'élève à 35 millions d'euros au 31 décembre 2010. Ils arriveront à échéance le 10 janvier 2011.

Outre les billets de trésorerie, ce poste comprend également les intérêts courus sur l'emprunt obligataire de 3 millions d'euros.

Lignes de crédit bilatérales

Le montant disponible des lignes de crédit bilatérales de 290 millions d'euros, non tirés au 31 décembre 2010, sera ramené à 240 millions d'euros fin 2011 et à 125 millions d'euros fin 2012, utilisable jusqu'en décembre 2013.

Emprunts et dettes financières divers

Les "Emprunts et dettes financières divers" sont principalement constitués des fonds prêtés à Havas par ses filiales pour 538 millions d'euros.

Échéances des dettes

	Montants au bilan	Montants à moins d'1 an	Montants à moins de 5 ans	Montants à plus de 5 ans	Dont charges à payer
Dettes financières	1 297 023	666 517	630 506		3 496
Dettes d'exploitation	57 236	57 236			8 942
Dettes diverses	17 396	9 562	7 834		733
Total dettes	1 371 655	733 315	638 340	0	13 171

Litiges fiscaux

1. Précompte

En 2003, Havas a réclamé par voie judiciaire le remboursement du précompte mobilier acquitté par la Société entre 2000 et 2002 sur la redistribution de dividendes de source européenne.

Dans le cadre de ce contentieux opposant Havas à l'État français, les tribunaux administratifs ont prononcé en 2008 la restitution d'un montant de 33 540 milliers d'euros à Havas, montant équivalent au précompte mobilier payé au titre des années 2000 à 2002, majoré de 8 545 milliers d'euros d'intérêts moratoires.

L'État français ayant fait appel des jugements des tribunaux précités, les sommes perçues ont été inscrites au passif du bilan, sans effet sur le résultat ni sur les capitaux propres.

À fin 2010, les tribunaux administratifs n'ont toujours pas rendu de jugement.

2. Contrôles fiscaux

Suite aux contrôles fiscaux, l'administration a notifié des rectifications de résultats à l'encontre des sociétés Havas et Havas International pour les exercices 2002 à 2005, visant ainsi à réduire le déficit fiscal d'ensemble du Groupe d'environ 500 millions d'euros.

Havas a contesté la totalité des redressements proposés par l'administration pour elle-même et pour Havas International, Havas venant aux droits et obligations de cette dernière, suite à la Transmission Universelle de Patrimoine de Havas International à Havas le 4 décembre 2008 en introduisant en février 2010 un recours contentieux à l'encontre de l'administration. Cette dernière l'a rejetée en juillet 2010.

En septembre 2010, Havas a saisi le tribunal administratif de Montreuil afin d'obtenir l'annulation de la décision de rejet de l'administration.

À fin 2010, le tribunal administratif n'a pas encore rendu de jugement.

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

Note 12 : Exposition aux risques de marché

Des opérations peuvent être effectuées sur les marchés dans le but de gérer et de réduire les expositions aux risques de change et de taux.

Deux swaps de taux ont été mis en place :

- l'un sur toute la durée de l'OBSAAR 2006, rendant la dette d'un taux variable à un taux fixe synthétique de 3,803 % ;
- l'autre, dans le cadre de l'émission de l'emprunt obligataire de 350 millions d'euros en 2009, rendant la dette d'un taux fixe de 5,5 % à un taux variable indexé sur l'Euribor 3 mois + 3,433 % pour une durée de 3 ans.

Des couvertures de change ont été mises en place sur des avances en devises consenties à des filiales et sur des dettes financières auprès de nos holdings étrangères dans le cadre de la centralisation de trésorerie.

4. Notes sur le compte de résultat

Note 13 : Revenu

Le revenu en 2010 est constitué essentiellement par les facturations de prestations de services aux filiales et de redevances de marques (voir I – Faits caractéristiques de l'exercice).

Note 14 : Autres produits d'exploitation

Les "Autres produits d'exploitation" comprennent principalement des loyers et des charges locatives facturés pour 11 438 milliers d'euros ainsi que des frais refacturés à des filiales pour un montant de 11 736 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

Les charges financières sont constituées principalement des coupons des obligations convertibles (OBSAAR) et des intérêts courus de l'emprunt obligataire pour un montant de 22 052 milliers d'euros, du swap de taux

de l'OBSAAR 2006 pour 8 432 milliers d'euros, des intérêts de trésorerie dans le cadre de la centralisation de trésorerie pour 4 216 milliers d'euros ainsi que des dotations aux provisions pour dépréciation des titres de participations pour 15 126 milliers d'euros.

Les principaux produits financiers sont les dividendes reçus de nos filiales pour 59 426 milliers d'euros, les intérêts financiers liés aux créances rattachées à des participations pour 26 736 milliers d'euros, les produits de placements financiers et intérêts dans le cadre de la centralisation de trésorerie pour 4 696 milliers d'euros et le swap de taux de l'emprunt obligataire pour 4 270 milliers d'euros.

Note 17 : Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel déficitaire de 6 737 milliers d'euros comprend principalement :

- des reprises de provisions liées à des coûts de restructurations internes ;
- des dotations aux provisions relatives à des risques commerciaux ;
- des moins-values nettes de cession de titres de participations.

Les reprises de dépréciations sur titres de participations cédés sont comptabilisées en résultat exceptionnel pour un montant de 2 327 milliers d'euros.

Note 18 : Impôt sur les bénéfices

Le produit d'impôt de l'intégration fiscale de l'exercice 2010 s'élève à 12 484 milliers d'euros.

5. Autres informations

Note 19 : Éléments concernant les entreprises liées

Postes	Montants
Participations ⁽¹⁾	1 528 914
Créances rattachées à des participations ⁽¹⁾	537 433
Créances clients et comptes rattachés	21 720
Autres créances	14 069
Emprunts et dettes financières divers	523 473
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 839
Autres dettes	5 029
Produits de participation	86 161
Autres produits financiers	331
Charges financières	4 215

(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 2009 et au 31 décembre 2010, en base et en montant d'impôt :

	Base ouverture	Impôts différés liés à l'ouverture	Base clôture	Impôts différés liés à la clôture	Variations de la base	Variations des impôts différés
Allègements						
• Provision participation des salariés	517	178	488	168	(29)	(10)
• Provision indemnité fin carrière	4 777	1 645	4 430	1 525	(347)	(119)
• Écarts de conversion	544	187	2 397	825	1 853	638
• Autres provisions non immédiatement déductibles	10 530	3 625	11 852	4 081	1 322	455
• Autres réintégrations temporaires	1 680	578	0	0	(1 680)	(578)
• Déficits reportables à court terme	1 220 183	420 109	1 144 667	394 112	(75 506)	(25 997)
Accroissements						
• Déduction des produits dont la taxation est différée						
Totaux	1 238 231	426 323	1 163 844	400 711	(74 387)	(25 611)

Le taux d'impôt société retenu est de 34,43 %. Il correspond au taux normal de 33,33 %, majoré de la contribution sociale de 3,3 %.

Note 21 : Obligations contractuelles et engagements hors bilan

Engagements donnés

Ventilation des engagements hors bilan par échéance

(en milliers d'euros)		Moins d'1 an	Plus d'1 an moins de 5 ans	Plus de 5 ans
Contrats de location simple	11 104	9 534	1 570	
Rachats de minoritaires ⁽¹⁾	25 904	6 573	9 150	10 181
Engagements pour retraite (note 10)	3 074			3 074
Ligne de crédit MT/LT non utilisée ⁽²⁾	290 000		290 000	
Montant des découverts autorisés non utilisés	76 218	76 218		
Total engagements hors bilan	406 300	92 325	300 720	13 255

(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) Le montant disponible des lignes de crédit bilatérales de 290 millions d'euros, non tirés au 31 décembre 2010, sera ramené à 240 millions d'euros fin 2011 et à 125 millions d'euros fin 2012, utilisable jusqu'en décembre 2013.

Ventilation des obligations contractuelles comptabilisées au bilan par échéance

(en milliers d'euros)		Moins d'1 an	Plus d'1 an moins de 5 ans	Plus de 5 ans
Autres emprunts obligataires	720 000	90 000	630 000	
Compléments de prix "earn out"	10 211	2 377	7 834	
Total obligations contractuelles comptabilisées au bilan	730 211	92 377	637 834	0

Garanties, cautions, sûretés réelles

(en milliers d'euros)		Moins d'1 an	Plus d'1 an et moins de 5 ans	Plus de 5 ans
Cautions de loyers pour le compte de filiales	50 879	1 652	26 523	22 704
Lignes de crédit non utilisées	187 641	75 609	4 184	107 848
Autres garanties données à des établissements de crédit	31 205	31 205		
Achats d'espaces publicitaires	13 068	12 817	251	
Divers ⁽¹⁾	24 415		1 550	22 865
Total engagements donnés pour les filiales	307 208	121 283	32 508	153 417

(1) Havas a garanti le déficit de financement évalué à 19 749 milliers d'euros existant sur deux fonds de pension relatifs à deux sous-groupes anglais.

Lettres de confort

(en milliers d'euros)	Plus d'1 an et		
	Moins d'1 an	moins de 5 ans	Plus de 5 ans
Centralisation de trésorerie ⁽¹⁾	86 337		86 337
Total lettres de confort	86 337	0	86 337

(1) Une lettre de confort d'un montant global de 86 337 milliers d'euros a été mise en place afin de permettre à nos filiales anglaises d'utiliser les systèmes de règlements électroniques bancaires.

Engagements reçus

Néant.

Note 22 : Rémunération des mandataires sociaux

(en milliers d'euros)	2010	2009
Rémunération brute globale au titre de l'exercice	5 679	5 141
Rémunération brute globale versée	5 183	7 044
Engagements de retraite et avantages similaires au 31/12	1 735	2 493
Nombre d'options détenues au 31/12	11 938 926	12 143 926

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

Note 23 : Effectifs

La répartition des effectifs moyens sur l'exercice 2010 se décompose de la manière suivante :

Catégories	Nombre
Cadres	63
Maîtrises	13
Employés	15
Total	91

Note 24 : Litiges avec d'anciens dirigeants ou collaborateurs

1. Alain de Pouzilhac

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

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

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

2. Agnès Audier et Alain Cayzac ont tous deux mis fin à leur contrat de travail, considérant que les conditions d'exercice de leurs clauses de conscience étaient remplies.

Havas a estimé, pour sa part, qu'il s'agissait de démissions et ne leur a pas versé les indemnités réclamées.

L'un et l'autre ont saisi le Conseil des prud'hommes de Nanterre.

- S'agissant de Mme Agnès Audier, la procédure a été clôturée par arrêt de la Cour de cassation rendue le 26 janvier 2011. Il n'a été fait droit que très partiellement aux demandes formées par Havas, Mme Agnès Audier ayant néanmoins dû restituer à la société la somme de 20 000 euros.
- S'agissant de M. Alain Cayzac, compte tenu des procédures pénales en cours et des votes défavorables des actionnaires sur ses rémunérations 2005, le Conseil des prud'hommes puis la Cour d'appel de Versailles ont décidé qu'il y avait lieu de surseoir à statuer.

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

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

Note 25 : 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 5 828 heures au 31 décembre 2010, la valeur correspondante est estimée à 53 milliers d'euros.

6. Événements postérieurs à la date de clôture

La Direction Générale a fait l'objet de modifications annoncées dans le communiqué de presse du 8 mars 2011 :

"Lors du Conseil d'Administration, Monsieur Fernando Rodès a fait part de son souhait de donner une nouvelle orientation à ses activités entrepreneuriales personnelles et familiales tout en restant associé au développement du Groupe dans la zone ibérique et Amérique latine. Il a donc présenté sa démission de Directeur Général et de son mandat au Conseil d'Administration.

Le Conseil a remercié Monsieur Fernando Rodès de son action à la Direction Générale de Havas depuis 5 ans, période au cours de laquelle Havas a restauré sa structure financière et retrouvé sa stabilité. Il s'est félicité de pouvoir compter sur son expertise à l'avenir et l'a nommé Vice-Président du Groupe.

Pour le remplacer, le Conseil d'Administration a décidé de désigner Monsieur David Jones comme Directeur Général de Havas, Monsieur Hervé Philippe conservant ses fonctions de Directeur Général Délégué.

Il a par ailleurs désigné Monsieur Alfonso Rodès Directeur Général Adjoint qui conserve ses fonctions de Directeur Général de Havas Media.

Il a nommé Messieurs Yannick Bolloré et Stéphane Fouks Vice-Présidents du Groupe."

De plus, le Conseil d'Administration du 8 mars 2011 a décidé la transmission universelle de patrimoine de la société Euro RSCG SA au bénéfice de la société Havas SA dans le courant du premier semestre 2011.

20.6. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2010

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 2010, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société HAVAS, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Votre société présente à l'actif de son bilan des immobilisations incorporelles comprenant un mali technique de confusion pour un montant de 541 millions d'euros. Les modalités d'affectation du mali technique sont décrites dans le paragraphe "Immobilisations incorporelles et corporelles" de la partie II de l'annexe relative aux principes, règles et méthodes comptables. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié de ces modalités d'affectation et des informations fournies dans les notes de l'annexe à ce titre.
- Votre société procède à chaque clôture à un test d'évaluation et de dépréciation du mali technique et des titres de participation en fonction de la valeur d'utilité des filiales concernées, selon les modalités décrites dans le paragraphe "Immobilisations financières" de la partie II de l'annexe relative aux principes, règles et méthodes comptables. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces valeurs d'utilité.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 4 avril 2011

Les Commissaires aux Comptes

AEG FINANCES
Jean-François BALOTEAUD

CONSTANTIN ASSOCIÉS
Jean Paul SÉGURET

20.7. Résultats des cinq derniers exercices

Nature des indications	2006	2007	2008	2009	2010
1. Capital en fin d'exercice					
Capital social (en milliers d'euros)	171 812	171 940	171 948	171 949	172 209
Nombre total de titres	429 531 170	429 850 201	429 869 323	429 873 590	430 522 736
Nombre maximal d'actions futures à créer					
• par exercice de droits de souscription	46 020 264	41 936 287	37 208 093	33 125 626	30 843 576
• par conversions d'obligations	48 389 622	48 389 622	47 173 693	0	0
2. Opérations et résultats de l'exercice (en milliers d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes	17 187	19 115	24 291	19 469	29 939
Résultat avant impôts, dotations nettes aux amortissements et provisions et participation des salariés	40 663	99 444	19 748	71 505	55 959
Impôts sur les bénéfices	(17 462)	(15 069)	(18 255)	(15 796)	(12 047)
Résultat après impôts, dotations nettes aux amortissements et provisions et participation des salariés	49 887	159 369	54 573	72 073	54 288
Résultat distribué	12 892	17 285	17 195	34 432	45 982
3. Résultats par action (en euros)					
Résultat après impôts, mais avant dotations nettes aux amortissements et provisions et participation des salariés	0,14	0,27	0,09	0,20	0,16
Résultat après impôts, dotations nettes aux amortissements et provisions et participation des salariés	0,12	0,37	0,13	0,17	0,13
Dividende attribué à chaque action	0,03	0,04	0,04	0,08	0,10 ⁽¹⁾
4. Personnel					
Nombre de salariés	93	88	85	89	91
Montant de la masse salariale (en milliers d'euros)	10 530	16 765	17 513	15 310	16 299
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (en milliers d'euros)	4 137	5 678	6 276	5 622	5 937

(1) Proposé à la prochaine Assemblée Générale.

20.8. Rapport de gestion sur les comptes annuels clos le 31 décembre 2010

Rapport sur les comptes sociaux

Résultat de l'exercice

La société Havas enregistre, en 2010, un résultat net positif de 54 288 milliers d'euros qui s'explique par un bénéfice d'exploitation de 3 696 milliers d'euros, un résultat financier positif de 44 361 milliers d'euros, un résultat exceptionnel négatif de 6 737 milliers d'euros et un produit d'impôt de 12 047 milliers d'euros.

Le résultat financier positif de 44 361 milliers d'euros est constitué essentiellement :

- de revenus de créances rattachées s'élevant à 26 736 milliers d'euros ;
- des dividendes reçus pour 59 426 milliers d'euros ;
- d'une charge de 22 052 milliers d'euros correspondant aux coupons versés sur les OBSAAR et l'emprunt obligataire souscrit le 4 novembre 2009 et d'une charge de 4 216 milliers d'euros concernant les intérêts de la trésorerie centralisée (zero balance account) ;

- des dotations aux provisions pour dépréciation des titres de participation et des créances rattachées pour 16 054 milliers d'euros ;
- des reprises de provisions pour dépréciation des titres de participation et des créances rattachées pour 1 606 milliers d'euros ;
- des autres produits financiers pour 6 491 milliers d'euros.

Le résultat exceptionnel négatif de 6 737 milliers d'euros s'explique principalement par des moins-values nettes sur cession de titres de participation, des reprises de provisions liées à des coûts de restructurations internes et des dotations aux provisions relatives à des risques commerciaux.

Prises de participation

Nous vous signalons la prise de participation significative au cours de l'exercice 2010 à hauteur de 51 % d'une société en Asie. Les diminutions concernent principalement la cession de titres de participation dans le cadre de leur repositionnement dans la structure juridique du Groupe.

Soldes au 31 décembre 2010 des dettes fournisseurs par échéance

<i>(en milliers d'euros)</i>	Fournisseurs		Fournisseurs d'immobilisations		Total général	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Dettes échues à la clôture	113	1 046	22		135	1 046
Litiges	1 115	1 104	2	2	1 117	1 106
Dettes non échues :						
Janvier N + 1	4 947	5 005	4	56	4 951	5 061
Février N + 1	425	4 639		47	425	4 686
Mars N + 1	25	311			25	311
Total général	6 625	12 105	28	105	6 653	12 210

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 8 mars 2011 a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires le paiement d'un dividende par action de 10 cents au titre de 2010 contre 8 cents au titre de 2009.

Le montant total du dividende distribué au titre de l'exercice 2010 serait donc de 46 millions d'euros, contre 34,4 millions d'euros au titre de 2009.

La mise en paiement aura lieu le 17 mai 2011.

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

<i>(en euros)</i>	2010	2009	2008
Cours le plus haut	4,10	3,08	3,41
Cours le plus bas	2,81	1,29	1,26
Cours au 31/12	3,89	2,79	1,47
Nombre d'actions émises au 31/12 <i>(en milliers)</i>	430 523	429 874	429 869
Capitalisation boursière au 31/12 <i>(en millions d'euros)</i>	1 675	1 200	632
	Principes IFRS	Principes IFRS	Principes IFRS
Résultat net, avant dépréciation des écarts d'acquisition, part du Groupe	0,26	0,22	0,25
Résultat net part du Groupe	0,26	0,21	0,24
Ratio P/E au 31/12	15,2x	13,1x	6,1x
Dividende net	0,10⁽¹⁾	0,08	0,04
Dividende global	0,10	0,08	0,04
Rendement net au 31/12 <i>(en %)</i>	2,6 %	2,9 %	2,7 %

(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 2009, le capital social s'élevait à 171 949 436 euros. Il était divisé en 429 873 590 actions de 0,40 euro chacune. Il n'existe qu'une catégorie d'actions toutes entièrement libérées.

Le 23 mars 2010, le Conseil d'Administration a constaté que le capital social s'élevait à 171 974 690,80 euros. Il était divisé en 429 936 727 actions de 0,40 euro de nominal.

Au 31 décembre 2010, le capital s'élevait à 172 209 094,40 euros divisé en 430 522 736 actions de 0,40 euro.

21.1.2. Titres non représentatifs du capital

La Société a émis des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR). L'information relative à ces OBSAAR figure dans le paragraphe ci-dessous.

En novembre 2009, Havas SA a lancé un emprunt obligataire de 350 000 000 euros venant à échéance le 4 novembre 2014. Ces obligations (code ISIN FR0010820217) de valeur nominale de 50 000 euros ont été émises et cotées le 4 novembre 2009 auprès de la Bourse de Luxembourg.

Les caractéristiques de cet emprunt figurent en annexe aux comptes consolidés (note 5.2.13.3).

21.1.3. Le nombre, la valeur comptable et la valeur nominale des actions détenues par la Société ou en son nom, ou par ses filiales

Depuis le 12 janvier 2007, la Société ne détient plus aucune de ses propres actions.

La Société dispose d'une autorisation en cours de validité en vue de procéder au rachat de ses propres titres venant à échéance le 10 novembre 2011. Le renouvellement de cette 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 10 mai 2011

1. Répartition par objectifs des titres détenus et positions ouvertes sur produits dérivés

Havas ne détient aucune action propre ni aucune position ouverte sur produits dérivés.

2. Objectifs du programme de rachat d'actions

- Réduire le capital de la Société par annulation d'actions.
- Honorer les obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou aux mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée.
- Remettre des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital.
- Remettre des actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans la limite de 5 % du capital.
- Assurer la liquidité ou l'animation du marché du titre de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers. Et
- Mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des Marchés Financiers.

3. Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres de capital

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

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 0,4 euro de nominal cotées sur Euronext Paris (compartiment A, code ISIN : FR0000121881, mnémonique : HAV).

4. Prix d'achat unitaire maximum autorisé

Le prix unitaire maximum d'achat ne devrait pas excéder 5 euros (hors frais d'acquisition) étant précisé que ce prix d'achat pourrait être ajusté sur décision du Conseil d'Administration notamment pour ajuster le prix maximum d'achat indiqué ci-dessus, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserve, attribution gratuite d'actions aux actionnaires, de division ou de regroupement d'actions, ou de toute autre opération portant sur le capital social, afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

5. Durée du programme de rachat

Le programme de rachat aurait une durée de 18 mois à compter de l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2011, soit jusqu'au 9 novembre 2012.

21.1.4. Le montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription, avec mention des conditions et modalités de conversion, d'échange ou de souscription

OBSAAR – BSAAR

OBSAAR – BSAAR 2006

Le Conseil d'Administration, dans sa séance du 27 octobre 2006, faisant usage de la délégation de compétence qui lui avait été consentie par l'Assemblée Générale du 12 juin 2006 a décidé d'émettre 27 000 obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) de 10 000 euros de valeur nominale, soit un montant nominal total de 270 millions d'euros. À chacune de ces obligations sont attachés 1 555 BSAAR (bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables) qui ont été proposés et acquis par des cadres et mandataires sociaux du Groupe relevant de catégories définies par le Conseil d'Administration. Le prix de cession du BSAAR est de 0,34 euro et le prix d'exercice de 4,30 euros. Un BSAAR donne droit de recevoir, au choix de la Société, une action nouvelle ou existante. Les BSAAR sont exerçables pendant 3 ans à compter du 4^e anniversaire de leur date d'émission. Les BSAAR ont été admis aux négociations sur le marché Eurolist d'Euronext Paris SA le 1^{er} décembre 2010 (code ISIN FR0010355644). Depuis cette date, sauf exceptions, les BSAAR sont librement négociables et le seront jusqu'au 1^{er} décembre 2013. Une Assemblée Générale des Obligataires s'est tenue le 15 janvier 2009 pour préciser le contenu de la clause n° 4.1.8.1.3.2 de la note d'opération en indiquant, conformément à l'esprit initial que cette clause n'avait pas vocation à s'appliquer aux sociétés du Groupe Bolloré.

Au 31 décembre 2010, la Société avait racheté et annulé 5 899 284 BSAAR notamment suite au départ du Groupe de bénéficiaires de BSAAR (antérieurement au 1^{er} décembre 2010). En conséquence, à la date du présent document 36 085 716 actions sont susceptibles d'être émises par exercice des BSAAR.

21.1. Capital social

Les caractéristiques de ces OBSAAR et des BSAAR figurent en annexe aux comptes consolidés (notes 5.2.13.4.).

OBSAAR – BSAAR 2008

Le Conseil d'Administration, dans sa séance du 8 janvier 2008, faisant usage de la délégation de compétence qui lui avait été consentie par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 8 janvier 2008 a décidé d'émettre 10 000 obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) de 10 000 euros de valeur nominale, soit un montant nominal total de 100 millions d'euros. À chacune de ces obligations sont attachés 1 500 BSAAR (bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables) qui ont été proposés et acquis le 31 mars 2008 par des collaborateurs du Groupe relevant de catégories définies par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 8 janvier 2008. Le prix de cession du BSAAR est de 0,34 euro et le prix d'exercice de 3,85 euros. Un BSAAR donne droit de recevoir, au choix de la Société, une action nouvelle ou existante. Les BSAAR sont exerçables

à compter de la date d'admission des BSAAR aux négociations sur le marché d'Euronext Paris jusqu'au 7^e anniversaire de leur date d'émission. L'admission des BSAAR aux négociations sur le marché d'Euronext Paris ne sera demandée qu'à partir du 8 février 2012. À compter de cette date, sauf exceptions, les BSAAR seront librement négociables. 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 2010, la Société avait racheté et annulé 623 519 BSAAR notamment suite au départ du Groupe de bénéficiaires de BSAAR. En conséquence 13 157 214 actions seraient susceptibles d'être émises par exercice des BSAAR ce qui, au 31 décembre 2010 représente 3,11 % du capital et des droits de vote.

Les caractéristiques de ces OBSAAR et des BSAAR figurent en annexe aux comptes consolidés (note 5.2.13.4.).

Historique des attributions de bons de souscription ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) aux mandataires sociaux visés au chapitre 14.1

	Attribution de 02/2007	Attribution de 03/2008
Date d'Assemblée	12/06/2006	08/01/2008
Date du Conseil d'Administration	27/10/2006	08/01/2008
Nombre total de BSAAR attribués	41 968 106	13 780 733
Total de BSAAR attribués à des mandataires sociaux dont mandataires sociaux visés au 14/1 bénéficiant de BSAAR	4 686 130	3 218 528
<i>Fernando RODÉS VILÀ</i>	1 000 000	352 941
<i>Jacques SÉGUÉLA</i>	1 000 000	1 470 588
<i>Vincent BOLLORÉ</i>	1 000 000	352 941
<i>Ed ESKANDARIAN</i>	105 000	100 000
<i>Leopoldo RODÉS CASTAÑE</i>	1 000 000	294 118
<i>Jean de YTURBE (représentant de LONGCHAMP PARTICIPATIONS)</i>	172 673	117 647
<i>Hervé PHILIPPE (représentant de FINANCIÈRE DE LONGCHAMP)</i>	304 634	205 882
<i>Cédric de BAILLIENCOURT (représentant de BOLLORÉ)</i>	0	220 588
Date de cession des BSAAR	19/02/2007	31/03/2008
	du 01/12/2010	du 08/02/2012
Période d'exercice	au 01/12/2013	au 08/02/2015
Prix de cession d'un BSAAR	0,34	0,34
Prix d'exercice d'un BSAAR	4,30	3,85
Nombre d'actions souscrites ou acquises au 31/12/2010	0	0
Nombre cumulé de BSAAR rachetés au 31/12/2010	5 899 284	623 519
Nombre de BSAAR restants en fin d'exercice	36 085 716	13 157 214

BSAAR consentis aux dix 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 dix 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 dix 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 dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre de BSAAR ainsi émis ou souscrits est le plus élevé (information globale)	0	NA	0	0

21.1.5. Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital

Néant.

21.1.6. Informations relatives aux options de souscription ou d'achat d'actions

Options de souscription ou d'achat d'actions Havas SA attribuées aux collaborateurs et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales.

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achats d'actions aux mandataires sociaux visés au chapitre 14.1

	Plan 24/03/2003	Plan 04/07/2003	Plan 10/12/2003	Plan 26/05/2004
Date d'Assemblée	22/05/2001	23/05/2002	23/05/2002	23/05/2002
Date du Conseil d'Administration	24/03/2003	04/07/2003	10/12/2003	26/05/2004
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées ⁽¹⁾ , dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :	3 014 251	351 006	1 681 621	421 426
Total mandataires sociaux	227 293	334 169	-	337 139
dont mandataires sociaux visés au 14.1 bénéficiant d'options				
<i>Fernando RODÉS VILÀ</i>	-	-	-	-
<i>Jacques SÉGUÉLA</i>	227 293	-	-	-
<i>Vincent BOLLORÉ</i>	-	-	-	-
<i>Ed ESKANDARIAN</i>	-	-	-	-
<i>Leopoldo RODÉS CASTAÑE</i>	-	-	-	-
<i>Jean de YTURBE (représentant de LONGCHAMP PARTICIPATIONS)</i>	-	-	-	-
<i>Hervé PHILIPPE (représentant de FINANCIÈRE DE LONGCHAMP)</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 ⁽³⁾	04/07/2013	10/12/2010 ⁽⁶⁾	26/05/2014
Prix de souscription ou d'achat	2,37	3,59	3,9	3,97
Décote	0 %	0 %	0 %	0 %
Modalités d'exercice	⁽²⁾	⁽⁴⁾	⁽⁵⁾	⁽⁷⁾
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2010	1 476 722	109 690	94 799	0
Nombre cumulé d'options ou d'achat actions annulées ou caduques	1 061 737	16 837	1 306 730	0
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	475 792	224 479	280 092	421 426
	Plan 01/12/2004	Plan 20/07/2006	Plan 27/10/2006	Plan 11/06/2007
Date d'Assemblée	23/05/2002	21/05/2003	12/06/2006	12/06/2007
Date du Conseil d'Administration	01/12/2004	20/07/2006	27/10/2006	11/06/2007
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées ⁽¹⁾ , dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :	10 326 167	2 200 000	22 500 000	1 740 000
Total mandataires sociaux	2 296 341	-	3 350 000	-
dont mandataires sociaux visés au 14.1 bénéficiant d'options				
<i>Fernando RODÉS VILÀ</i>	306 925	-	1 000 000	-
<i>Jacques SÉGUÉLA</i>	255 771	-	500 000	-
<i>Vincent BOLLORÉ</i>	-	-	1 000 000	-
<i>Ed ESKANDARIAN</i>	306 925	-	-	-
<i>Leopoldo RODÉS CASTAÑE</i>	-	-	500 000	-
<i>Jean de YTURBE (représentant de LONGCHAMP PARTICIPATIONS)</i>	-	-	250 000	-
<i>Hervé PHILIPPE (représentant de FINANCIÈRE DE LONGCHAMP)</i>	-	-	100 000	-
Point de départ d'exercice des options	01/12/2004	21/07/2009	28/10/2009	12/06/2010
Date d'expiration	⁽⁸⁾	20/07/2013 ⁽¹⁰⁾	27/10/2013 ⁽¹¹⁾	11/06/2014 ⁽¹²⁾
Prix de souscription ou d'achat	4,08	3,85	3,72	4,35
Décote	0 %	0 %	0 %	0 %

21.1. Capital social

	Plan 01/12/2004	Plan 20/07/2006	Plan 27/10/2006	Plan 11/06/2007
Modalités d'exercice	(9)			
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2010	0	0	108 000	0
Nombre cumulé d'options ou d'achat actions annulées ou caduques	3 998 380	80 000	2 946 000	192 000
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	6 327 787	2 120 000	19 446 000	1 548 000

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

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

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

(4) Dont 117 001 exerçables au 04/07/2004, 222 780 au 23/06/2005, 5 612 au 04/07/2005, la totalité au 04/07/2006.

(5) Dont 560 540 exerçables au 10/12/2004, 560 540 au 10/12/2005, la totalité au 10/12/2006.

(6) Pour les résidents français : échéance le 10/12/2013.

(7) Dont 140 475 exerçables au 26/05/2005, 140 475 au 26/05/2006, la totalité au 26/05/2007.

(8) Plan A : échéance 01/12/2011 – Plan B : échéance 01/12/2009 – Plan C : échéance 01/12/2014.

(9) Plan A : dont 5 005 527 exerçables au 01/12/2004, 358 079 au 23/06/2005, 2 323 724 au 01/12/2005, la totalité au 01/12/2006.

Plan B : 306 926 exerçables en totalité au 02/12/2008.

Plan C : dont 2 728 exerçables au 01/12/2004, 2 728 exerçables au 01/12/2005, la totalité au 01/12/2006.

(10) Pour les résidents français : échéance le 20/07/2014.

(11) Pour les résidents français : échéance le 27/10/2014.

(12) Pour les résidents français : échéance le 11/06/2015.

Options de souscription ou d'achat d'actions Havas SA autorisées et non attribuées

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 11 mai 2010 a autorisé le Conseil d'Administration à consentir au bénéfice de collaborateurs ou mandataires sociaux de la Société et de ses filiales, des options pour la souscription ou l'achat d'actions de la Société, dans la limite de 3 % du capital de la Société à la date de cette Assemblée.

Cette autorisation a été consentie au Conseil d'Administration pour une durée de 38 mois. En conséquence, au 31 décembre 2010, il y avait 12 898 101 d'options autorisées.

Nombre d'options autorisées et non attribuées

	Nombre d'options autorisées par les Assemblées	Nombre d'options attribuées en 2010	Solde des options autorisées et non attribuées
Prescription au 12/08/2009 des options autorisées par l'AGM du 12/06/2006 et non attribuées	(5 815 873)	0	(5 815 873)
Situation au 31/12/2009	0	0	0
Autorisation de l'AGM du 11/05/2010	12 898 101	0	12 898 101
Situation au 31/12/2010	12 898 101	0	12 898 101

Dilution potentielle liée à l'exercice de plans et bons de souscription d'actions

L'exercice de l'intégralité des options conduirait à la création de 12 898 101 actions nouvelles, ce qui ferait passer le capital social de 430 522 736 actions au 31 décembre 2010 à 443 420 837 actions, soit une dilution potentielle maximale de 3 %.

21.1.7. Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques mettant tout changement survenu en évidence

Date	Nature	Nombre de titres	Capital en euros	Primes d'émission, de fusion, d'apport en euros	Nombre de titres	Capital en euros	Primes d'émission, de fusion, d'apport en euros
31/12/2000					266 496 567	106 598 627	2 551 908 751
2001	Apport MPG	28 800 000	11 520 000	430 480 000			
	Échange CIRCLE.COM de Snyder	2 130 673	852 269	25 906 787			
	Conversions d'obligations	199 800	79 920	1 750 371			
	Levées d'options de souscription	480 805	192 322	1 804 249			
	Échange suite à levées d'options SNC Snyder	1 224 507	489 803	24 526 875			
	Exercices de bons de souscription	4 987 960	1 995 184	43 453 576			
31/12/2001					304 320 312	121 728 125	3 079 830 609
2002	Affectation résultat 2001			(1 226 820 029)			
	Dividende exercice 2001			(69 911 827)			
	Conversion d'obligations	163	65	1 425			
	Levées d'options de souscription	880 949	352 379	2 794 123			
	Échange suite à levées d'option SNC Snyder	17 604	7 042	352 608			
31/12/2002					305 219 028	122 087 611	1 786 246 909
2003	Conversion d'obligations	1 953	781	25 112			
	Levées d'options de souscription	970 940	388 376	3 582 768			
	Échange suite à levées d'option SNC Snyder	4 738	1 896	94 902			
31/12/2003					306 196 659	122 478 664	1 789 949 691
2004	Affectation résultat 2003			(587 409 735)			
	Dividende exercice 2003			(14 796 000)			
	Conversion d'obligations	1 061	424	9 676			
	Levées d'options de souscription	105 228	42 091	230 157			
	Échange suite à levées d'options SNC Snyder	16 088	6 435	322 243			
	Augmentation de capital (souscription)	122 513 404	49 005 362	339 278 794			
31/12/2004					428 832 440	171 532 976	1 527 584 826
2005	Affectation du résultat 2004			(7 742 921)			
	Dividende exercice 2004			(29 784 395)			
	Conversion d'obligations	3 341	1 336	61 624			
	Levées d'options de souscription	342 232	136 893	894 097			
	Échange suite à levées d'options SNC Snyder	2 857	1 143	57 226			
31/12/2005					429 180 870	171 672 348	1 491 070 097
2006	Affectation du résultat 2005			(13 591 664)			
	Dividende exercice 2005			(12 773 905)			
	Levée d'options de souscription	350 300	140 120	711 619			
31/12/2006					429 531 170	171 812 468	1 465 416 148
2007	Levée d'options de souscription	319 031	127 612	688 848			
31/12/2007					429 850 201	171 940 080	1 466 104 996
2008	Levée d'options de souscription	19 007	7 603	37 444			
	Conversion d'obligations	115	46	1 026			
31/12/2008					429 869 323	171 947 729	1 466 143 465
2009	Levée d'options de souscription	4 267	1 707	8 406			
	Conversion d'obligations	0	0	0			
31/12/2009					429 873 590	171 949 436	1 466 151 871
2010	Levée d'options de souscription	649 146	259 658	1 424 618			
	Conversion d'obligations		0	0			
31/12/2010					430 522 736	172 209 094	1 467 576 489

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") comportent une clause de remboursement anticipé en cas de changement de contrôle. Le changement de contrôle est défini comme le règlement livraison d'une offre publique à l'issue de laquelle une ou plusieurs personnes agissant seule ou de concert vient ou viennent à détenir plus de 50 % du capital ou des droits de vote de la Société (note d'opération déposée le 27 novembre 2006 sous le numéro de visa 06-437 et note d'opération déposée le 10 janvier 2008 sous le numéro de visa n° 08-003 § 4.1.8.1.3.2 page 19). Une Assemblée Générale des Obligataires s'est tenue le 15 janvier 2009 pour préciser le contenu de la clause n° 4.1.8.1.3.2 de la note d'opération en précisant, conformément à l'esprit initial que cette clause n'avait pas vocation à s'appliquer aux sociétés du Groupe Bolloré.

En décembre 2007, Havas SA a obtenu trois lignes de crédit auprès de trois établissements bancaires de premier plan pour un montant total de 180 millions d'euros. Ces trois contrats comportent une clause dite de "remboursement anticipé obligatoire liée à une modification significative de la détention du capital de Havas SA" (information sur ces lignes de crédit : cf. partie 10 "Trésorerie Capitaux"). En juillet 2008, une ligne de crédit complémentaire de 30 millions d'euros a été obtenue auprès d'un établissement bancaire européen de premier plan. Ce contrat comporte également une clause de remboursement anticipé obligatoire en cas de changement de contrôle. Enfin, en décembre 2010, deux lignes de crédit complémentaires de 50 millions d'euros chacune ont été obtenues auprès de deux établissements de crédit de premier plan. L'un de ces contrats comporte une clause de changement de contrôle. Les modalités de ces clauses de changement de contrôle sont voisines de celles des emprunts obligataires.

En novembre 2009, Havas SA a émis un emprunt obligataire d'un montant nominal total de 350 000 000 euros contenant comme les autres emprunts de Havas une clause de remboursement anticipé en cas de prise de contrôle. La prise de contrôle signifie le règlement-livraison d'une offre publique à l'issue de laquelle une ou plusieurs personne(s) physique(s) ou morale(s) qui ne feraient 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.

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 3 à 18 membres sous réserve des dérogations légales. Les Administrateurs sont nommés pour 3 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 1 à 5 Directeur(s) Général(aux) Délégué(s).

Le Conseil d'Administration peut également nommer un ou plusieurs Vice-Présidents. Le Vice-Président le plus âgé préside le Conseil d'Administration en cas d'absence du Président. À défaut de Vice-Président, le Conseil d'Administration désigne un Président de séance parmi ses membres.

21.2.3. Droits, privilèges, restrictions des actions

Outre le droit de participer à l'Assemblée et le droit de vote, chaque action donne, en cas de liquidation ou de partage, une vocation proportionnelle sur l'actif social. Elle donne droit, en outre, dans le partage des bénéfices annuels et du boni de liquidation, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente, compte tenu, s'il y a lieu, de son degré de libération ou d'amortissement.

Les statuts de la Société ne prévoient qu'une seule catégorie d'actions et ne prévoient pas d'actions permettant un droit de vote double ni de limitation autre que les limitations légales du nombre de voix dont dispose un actionnaire.

Les dispositions statutaires relatives au droit de vote (article 25 des statuts) sont les suivantes :

"Dans toutes les Assemblées Générales, ordinaires ou extraordinaires, le quorum est calculé sur l'ensemble des actions composant le capital social, déduction faite des actions souscrites, acquises ou prises en gage par la Société.

Le droit de vote est, sans limitation autre que celles édictées par les dispositions légales, proportionnel à la quotité du capital social que représente chaque action, et chacune d'elles donne droit à une voix.

Le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans les Assemblées Générales ordinaires et au nu-proprétaire dans les Assemblées extraordinaires.

Les copropriétaires d'actions indivises sont représentés aux Assemblées Générales.

Le droit de vote est exercé par le propriétaire des titres remis en gage."

21.2.4. Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires

Les droits des actionnaires sont régis par les dispositions législatives. En particulier, la tenue d'une Assemblée Générale extraordinaire est nécessaire pour modifier les statuts et l'augmentation des engagements des actionnaires nécessite l'accord de tous les actionnaires.

Les statuts de la Société ne comportent pas de dispositions plus restrictives que la loi dans ce domaine.

21.2.5. Convocation et conditions d'admission aux Assemblées

Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi :

Convocation : Les Assemblées Générales, ordinaires ou extraordinaires, sont convoquées par le Conseil d'Administration. À défaut, elles pourront être également convoquées :

- par les Commissaires aux Comptes ;
- par un mandataire désigné en justice à la demande, soit de tout intéressé, soit du Comité d'Entreprise en cas d'urgence, soit d'un ou plusieurs actionnaires réunissant au moins 5 % du capital social, soit d'une association d'actionnaires répondant aux conditions fixées par la loi ;
- par les actionnaires majoritaires en capital ou en droits de vote après une offre publique d'achat ou d'échange ou après une cession d'un bloc de contrôle.

Après accomplissement des formalités prévues par la réglementation en vigueur, les convocations aux Assemblées Générales sont faites par un avis contenant les indications prescrites par ladite réglementation ; cet avis est inséré dans un journal habilité à recevoir les annonces légales dans le département du siège social et, en outre, au Bulletin des annonces légales obligatoires.

En outre, en application de l'article R. 225-73-1 du Code de Commerce, l'avis de réunion préalable à l'Assemblée publié au BALO est diffusé sur le site Internet de la Société (www.havas.com).

Les actionnaires nominatifs inscrits en compte depuis un mois au moins à la date de l'insertion de cet avis, sont, en outre, convoqués par lettre ordinaire, à moins qu'ils n'aient demandé en temps utile à être convoqués, à leurs frais, par lettre recommandée.

Participation aux Assemblées

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées Générales, sous réserve de l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de Commerce, au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité. L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier.

Conformément aux articles L. 225-106 et suivants du Code de Commerce, tout actionnaire ayant le droit de participer à l'Assemblée Générale peut se faire représenter par un autre actionnaire, par son conjoint ou par le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité ainsi que par toute autre personne physique ou morale de son choix. Le mandat ainsi que sa révocation éventuelle doivent être écrits et communiqués à la Société, étant précisé que la désignation ainsi que la révocation du mandataire peuvent se faire par voie électronique à l'adresse suivante : ct-mandataires-assemblees-havas@caceis.com.

Tout actionnaire peut, par ailleurs, voter par correspondance dans les conditions légales.

21.2.6. Dispositifs des statuts, charte, règlement pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle

La Société n'a pas adopté, dans ses statuts ou règlement, de disposition ayant pour effet de retarder, différer ou d'empêcher un changement de contrôle.

21.2.7. Disposition des statuts, charte, règlement fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée

Franchissement de seuils statutaires (article 11 des statuts) :

Conformément aux articles L. 233-7 et suivants du Code de Commerce, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à franchir à la hausse ou à la baisse les seuils prévus par ces articles doit

informer la Société du nombre total d'actions de celle-ci qu'elle possède dans un délai de cinq jours de Bourse à compter du franchissement du seuil. Elle doit en informer également l'Autorité des Marchés Financiers dans les conditions prévues par lesdits articles.

En cas de non-respect de cette obligation d'information, l'actionnaire sera, dans les conditions et limites définies par le Code de Commerce, privé du droit de vote afférent aux titres dépassant le seuil considéré.

De plus, toute personne qui détient ou vient à posséder, directement ou indirectement par l'intermédiaire de sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de Commerce, au moins 2 % du capital ou des droits de vote, est tenue, dans les quinze jours du franchissement de ce seuil, de déclarer à la Société par lettre recommandée avec accusé de réception adressée au siège social le nombre total d'actions qu'elle possède.

Cette déclaration doit également être faite en cas de franchissement de ce seuil à la baisse et doit être renouvelée, dans les conditions ci-dessus, chaque fois qu'un nouveau seuil de 2 % est franchi à la hausse ou à la baisse.

En cas de non-respect de l'obligation d'information mentionnée aux deux alinéas qui précèdent, l'actionnaire sera, dans les conditions et limites définies par le Code de Commerce, privé du droit de vote afférent aux titres dépassant le seuil considéré, sur demande d'un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % au moins du capital social.

21.2.8. Conditions des statuts, charte, règlement plus stricts que la loi régissant les modifications du capital

Les dispositions des statuts régissant les modifications du capital sont les dispositions légales.

22. Contrats importants

La Société et son Groupe n'ont pas conclu de contrats significatifs autres que ceux commentés dans l'annexe des comptes.

23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts

La Société n'a pas d'informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêt dans le présent document, à l'exception des rapports des Commissaires aux Comptes qui y sont inclus.

24. Documents accessibles au public

Documents accessibles sur le site Internet et au siège social de la Société.

Sont notamment disponibles sur le site Internet de la Société (www.havas.com) les documents suivants : le présent document de référence déposé sous forme de rapport annuel auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (www.amf-france.org) ; les communiqués financiers ; les statuts ainsi que les informations financières historiques et un certain nombre d'informations sur l'organisation et les activités de la Société et de ses filiales.

Certaines informations devant être communiquées au public sont également présentées sur le site de l'Autorité des Marchés Financiers (www.amf-france.org).

En outre, les statuts, comptes, rapports et renseignements mis à la disposition des actionnaires peuvent être consultés au siège social de la Société, 2, allée de Longchamp, 92150 Suresnes, France.

25. Communiqué de presse du 8 mars 2011

Suresnes, mardi 8 mars 2011

RÉSULTATS 2010

Résultats historiques :

Résultat Opérationnel Courant supérieur à 200 millions d'euros

Marge Opérationnelle courante à 13 % (+ 50 points de base)

Bénéfice net part du Groupe de 110 millions d'euros (+ 20 %)

- **Nette progression du Revenu : 1 558 millions d'euros**
- + 8,1 % de croissance réelle en année pleine
- Croissance organique : + 4,9 % au 4^e trimestre et + 3,5 % en année pleine
- **Dynamisme confirmé du new business net (1) : 1,9 milliard d'euros, + 46 %**
- **Amélioration du Résultat Opérationnel Courant : 202 millions d'euros**
- Marge Opérationnelle Courante à 13 %, en progression de + 50 points de base
- **Bénéfice net part du Groupe : 110 millions d'euros en progression de + 20 %**
- **Trésorerie nette : 87 millions d'euros au 31 décembre 2010 contre 48 millions d'euros au 31 décembre 2009 et une dette nette de 79 millions d'euros au 31 décembre 2008**
- **Dividende proposé * : 10 centimes d'euro par action en 2010, + 25 %**

Le Conseil d'Administration, qui s'est réuni le 8 mars 2011, a arrêté les comptes annuels de l'exercice 2010.

(en millions d'euros)	2010	2009	2010/2009
Revenu	1 558	1 441	+ 8,1 %
Croissance organique	+ 3,5 %	- 7,9 %	
Résultat opérationnel courant	202	180	+ 12 %
Marge opérationnelle courante (en %)	13,0 %	12,5 %	+ 50 bps
Résultat net, Part du Groupe	110	92	+ 20 %
Résultat net, Part du Groupe en % du revenu	7,1 %	6,4 %	
Trésorerie nette au 31 décembre	87	48	
Dividende * (en centimes d'euro)	10	8	+ 25 %

* Dividende 2010 proposé à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du mardi 10 mai 2011.

1. Revenu

Le revenu du Groupe s'élève à 1 558 millions d'euros sur l'année 2010 ce qui représente une progression de 8,1 % en données brutes par rapport à 2009.

Au cours de l'année 2010, l'euro s'étant déprécié vis-à-vis de toutes les devises, l'impact de change a favorisé l'évolution du revenu de 55 millions d'euros, dont 21 millions d'euros au 4^e trimestre 2010.

La part du revenu du Groupe dans les activités digitales continue de progresser régulièrement. Sans acquisition significative, cette part a plus que doublé en 2010 par rapport à 2006 pour atteindre près de 19 % du revenu global du Groupe, objectif que le Groupe s'était fixé en 2009.

La croissance organique est de + 3,5 % sur l'ensemble de l'année 2010. Le 4^e trimestre 2010, avec un revenu de 461 millions d'euros, affiche une croissance organique de + 4,9 %. Ce niveau confirme la progression par rapport aux trois premiers trimestres 2010.

La répartition géographique du revenu sur l'ensemble de l'année 2010 ressort comme suit :

	Croissance organique (en %)				Revenu (en millions d'euros)			
	T4 2010	T4 2009	Année 2010	Année 2009	T4 2010	T4 2009	Année 2010	Année 2009
Havas								
Europe	+ 1,2 %	- 7,3 %	- 0,7 %	- 8,6 %	252	243	839	828
Amérique du Nord	+ 6,1 %	- 0,7 %	+ 5,4 %	- 7,5 %	137	118	509	458
Reste du monde	+ 17,8 %	+ 4,0 %	+ 18,7 %	- 4,8 %	72	54	210	155
dont								
• Asie-Pacifique	+ 9,6 %	- 1,3 %	+ 5,9 %	- 14,2 %	26	20	76	63
• Amérique latine	+ 22,9 %	+ 6,4 %	+ 27,4 %	+ 1,1 %	47	34	134	93
TOTAL	+ 4,9 %	- 4,4 %	+ 3,5 %	- 7,9 %	461	415	1 558	1 441

Europe

L'Europe enregistre une croissance organique positive au 4^e trimestre de + 1,2 % grâce aux bons résultats de l'ensemble des activités, confirmant la tendance observée au cours des trimestres précédents (T3 = + 0,7 %, T2 = - 2,2 %, T1 = - 3,0 %).

Amérique du Nord

Capitalisant sur les gains de nouveaux clients engrangés au cours des précédents trimestres et sur la bonne performance des activités digitales, publicité, communication santé et média, cette zone demeure le moteur du développement du Groupe.

Reste du monde

La performance du 4^e trimestre 2010 en Asie-Pacifique est portée notamment par une bonne progression en Chine. L'Amérique latine maintient une croissance à deux chiffres sur l'ensemble de l'année, grâce à l'excellente performance de tous nos métiers sur l'ensemble de la région, en particulier au Brésil.

2. Résultats

Le Résultat Opérationnel Courant s'élève à **202 millions d'euros en 2010** contre 180 millions d'euros en 2009. La marge opérationnelle courante ressort ainsi à **13,0 %** du revenu en 2010 contre 12,5 % en 2009. L'amélioration du niveau de marge opérationnelle courante de + 50 points de base est liée à la poursuite d'une maîtrise rigoureuse des coûts. Les charges à caractère non récurrent dues aux restructurations qui se sont poursuivies en 2010 dans certaines régions et les "goodwill impairment" limités, ont conduit à un Résultat Opérationnel de 182 millions d'euros en 2010 contre 150 millions d'euros en 2009 ; la marge opérationnelle progresse ainsi de + 130 points de base en passant de 10,4 % à 11,7 % en 2010.

Fort d'une amélioration de la rentabilité opérationnelle et du taux d'imposition, le **Résultat Net Part du Groupe** ressort à **110 millions d'euros en 2010** et marque ainsi une forte progression de + 20 % par rapport à 2009. **Le Bénéfice net par action** enregistre une progression d'environ + 20 % à 26 centimes d'euro en 2010 contre 21 centimes d'euro en 2009.

3. Structure financière

Grâce aux bons résultats enregistrés par le Groupe et à une gestion rigoureuse de la trésorerie, la structure financière de Havas s'est encore renforcée en 2010 :

- la trésorerie nette au 31 décembre 2010 ressort à 87 millions d'euros contre 48 millions d'euros au 31 décembre 2009 ;
- la dette nette moyenne (2) sur l'année 2010 ressort à 75 millions d'euros, en diminution de 49 % par rapport à 2009 ;
- la maturité de la dette financière ressort à plus de 3 ans.

4. Évolution de la Direction Générale

Lors du Conseil d'Administration, Monsieur Fernando Rodès a fait part de son souhait de donner une nouvelle orientation à ses activités entrepreneuriales personnelles et familiales tout en restant associé au développement du Groupe dans la zone ibérique et Amérique latine. Il a donc présenté sa démission de Directeur Général et de son mandat au Conseil d'Administration.

Le Conseil a remercié Monsieur Fernando Rodès de son action à la Direction Générale de Havas depuis 5 ans, période au cours de laquelle Havas a restauré sa structure financière et retrouvé sa stabilité. Il s'est félicité de pouvoir compter sur son expertise à l'avenir et l'a nommé Vice-Président du Groupe.

Pour le remplacer, le Conseil d'Administration a décidé de désigner Monsieur David Jones comme Directeur Général de Havas, Monsieur Hervé Philippe conservant ses fonctions de Directeur Général Délégué.

Il a par ailleurs désigné Monsieur Alfonso Rodès Directeur Général Adjoint qui conserve ses fonctions de Directeur Général de Havas Media.

Il a nommé Messieurs Yannick Bolloré et Stéphane Fouks Vice-Présidents du Groupe.

5. Dividende et Assemblée Générale

Compte tenu des bons résultats du Groupe et du renforcement de la structure financière, le Conseil a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires d'augmenter le dividende de 25 % par rapport à 2009, soit 10 centimes d'euros.

L'Assemblée Générale des actionnaires de Havas SA sera convoquée le mardi 10 mai 2011.

Le revenu du 1^{er} trimestre 2011 sera publié d'ici le vendredi 13 mai 2011.

6. New Business Net (1)

Avec 1,9 milliard d'euros en 2010, c'est le meilleur new business net (1) enregistré par Havas depuis 2006 en progression de + 46 % par rapport à 2009. **Selon l'étude Nomura *, Havas continue d'être classé numéro 1 en termes de gains nets rapportés au revenu pour l'ensemble de l'année 2010.**

Parmi les gains les plus significatifs de l'année, on peut citer :

Havas Worldwide :

- Durex et Scholl – Reckitt Benckiser (global) (Euro RSCG)
- Credit Suisse (global), pour l'activité de communication recrutement (Euro RSCG)
- Orange (global) activité communication recrutement (Euro RSCG C&O)
- Décathlon (BETC Euro RSCG) au niveau international, USA exclus
- Yahoo! (Euro RSCG 4D) au niveau global pour la FIFA World Cup
- FNAC (BETC Design) pour la refonte de l'identité de marque globale
- Australian Wool Innovation (Woolmark) au niveau global (Euro RSCG London et Euro RSCG Sydney)
- Brancott Estate Wines (Pernod Ricard) au niveau global (Euro RSCG Sydney)
- Granini (Euro RSCG Allemagne) et Playtex (Leg) au niveau européen
- Comet (Euro RSCG London) en Grande-Bretagne
- Lidl (Young Euro RSCG) en Irlande
- Nike (Leg) en France
- Endesa, Claritin et Toshiba (Euro RSCG) en Espagne
- Bupa (Euro RSCG) en Arabie Saoudite
- Revlon (Euro RSCG Corporate Communications Middle East) en PR
- Groupon en CRM aux États-Unis (Euro RSCG Chicago)
- Panasonic, Mike's Hard Lemonade, CVS, Alberto Culver et New Balance (Arnold) aux États-Unis
- Ricard, Pages Jaunes et 3 Suisses en France (BETC Euro RSCG)
- Pizza Hut au Brésil (Euro RSCG Sao Paulo) et à Hong Kong (Euro RSCG Hong Kong)
- Rio Light au Brésil (Euro RSCG Rio)
- Sanquan, Bohi et Balabala (Euro RSCG Shanghai), ainsi que Vicutu et Dong-E E-Jiao (Euro RSCG Beijing) en Chine
- Baskin Robbins en Inde (Euro RSCG)
- Tunisie Telecom (Havas Tunisie)
- Euro RSCG a été nommé agence de référence pour Peugeot en Chine et en Afrique du Sud

Au niveau digital, nous pouvons souligner des gains stratégiques tels que :

Unilever a référencé Euro RSCG 4D comme agence digitale au niveau global

* Source : Rapport "New Business Scorecard" de Nomura en date du 18 janvier 2011.

Chivas (Pernod Ricard) au niveau global (Euro RSCG London)
 Heineken et Heineken Light aux États-Unis (Euro RSCG New York)
 Toutes les activités autour des médias sociaux pour Havaianas aux États-Unis (Cake)
 Volvo Commercial Enterprise (EHS 4D) au niveau pan-européen
 AMD (Euro RSCG Singapour) pour toute la région Asie-Pacifique
 Barclays (EHS 4D) en Marketing Direct et CRM en Grande-Bretagne
 Heinz, Panasonic, Peugeot et Moët & Chandon (Euro RSCG 4D Pologne)
 Ambev (Euro RSCG 4D Colombia) en République Dominicaine
 Master Kong Biscuits, HP Printing and Imaging ainsi que KAKU – première chaîne TV de dessins animés – (Euro RSCG Beijing et Euro RSCG Shanghai) en Chine.
 Sprint (Euro RSCG Chicago) en marketing mobile pour les États-Unis
 Peter JA Stuart et Clearasil (Euro RSCG 4D South Africa)

Havas Media :

Turespaña, global (MPG)
 Australian Wool Innovation au niveau global (MPG International)
 Atout France, global (MPG France)
 Office du Tourisme de la Turquie et de l'Autriche en Europe (MPG International)
 Sab Miller au Pérou (MPG Peru)
 Kia (MPG Shanghai) en Chine
 Gallina Blanca en Espagne (Arena Media Spain)
 Resorts World Sentosa, sept marchés d'Asie-Pacifique (MPG Singapour)
 Red Driving School (Arena Media UK) en Grande-Bretagne
 Liverpool et Lala (MPG Mexico), Merck et Alpura (Arena Mexico) au Mexique
 Huntington Bank et Panasonic aux États-Unis (MPG USA)
 Brother au niveau Europe (MPG)
 Chiquita en Europe (MPG)
 Alain Afflelou en Espagne, Portugal et France (MPG)
 3Suisse en France (Havas Media France)
 Adif, Spanair en Espagne (MPG Spain)
 Crédit Agricole et Che Banca (MPG Italy) en Italie
 Louis Vuitton pour la FIFA World Cup et Yahoo! (Havas Sports & Entertainment Global)
 Numico Nutricia (Danone) au Pays-Bas (MPG Holland)

Au niveau digital, nous pouvons souligner des gains stratégiques tels que :

IG Group sur 10 marchés européens (MPG et Media Contacts)
 Yahoo! au Brésil (Media Contacts Brazil)
 INQ Mobile en Inde, Italie, Grande-Bretagne, Canada et Singapour (MPG et Media Contacts)
 Smart Technologies au Canada (Media Contacts Canada)
 KLM au Pays-Bas (Media Contacts Holland)
 First Choice en Grande-Bretagne (Media Contacts UK)
 LAN Airlines et Penalty au Brésil (Lattitud Brazil)
 Pizza Express et AOL en Grande-Bretagne (AIS UK)
 Pirelli et VISA au Brésil (Media Contacts Brazil)
 Fundación Mapfre en Espagne (Media Contacts Espagne)

7. Récompenses

- Le film le plus primé dans le monde
- Le film le plus téléchargé dans le monde
- La 2^e agence la plus créative dans le monde

- Notre meilleure année à Cannes : 21 lions
- (3 or, 11 argent, 7 bronze)
- Euro RSCG dans le top 10 des réseaux les plus primés
- MPG USA : Agence média de l'année – *Mediapost*
- MPG MEXICO : Agence média de l'année – *Festival of Media, Merca 2.0 & NEO Magazine*

Création

2010 a été pour Havas une des meilleures années créatives que le Groupe ait connu. Notre création a été saluée dans le monde entier et a obtenu les récompenses les plus prestigieuses.

Lors du 57^e Festival International de la Publicité à Cannes, le Groupe a remporté 21 Lions : 3 Lions d'Or, 11 Lions d'Argent et 7 Lions de Bronze ; soit deux fois plus qu'en 2009 et 2008.

Le Groupe a également reçu plusieurs récompenses aux Clio Awards, aux Andy Awards, au One Show, aux Internationalist Awards for Media Innovation, au DMA awards et aux Effies entre autres.

Le film **Le Placard** (Canal+ par BETC Euro RSCG) a connu un succès phénoménal. Le *Gunn Report* (publication annuelle qui classe les campagnes et agences en fonction des récompenses qu'elles obtiennent dans les principaux prix publicitaires) place "Le Placard" **en première position des films les plus primés dans le monde en 2010**. C'est la première fois qu'un spot français prend la tête de ce classement. La publication répertorie également **BETC Euro RSCG comme deuxième agence la plus primée** l'an dernier.

Le succès de la campagne **Roller Babies** (Evian-Danone par BETC Euro RSCG) a continué en 2010 : il s'agit de la publicité virale la plus magistrale de tous les temps ayant obtenu les résultats suivants :

- numéro 1 sur YouTube ;
- numéro 1 sur Viral Video Chart ;
- 61,4 millions de vues ;
- plus que 54 000 commentaires et tweets ;
- plus de 440 000 fans sur Facebook,

ce qui lui a permis de rentrer dans le *Guinness Book of Records*.

Reconnaitances

Le magazine *Medical Marketing & Media* ainsi que le magazine *Adweek* ont élu **Euro RSCG Life Réseau santé de l'Année**.

Euro RSCG Worldwide a été nommé **Agence de l'Année 2010** dans la catégorie "Direct" par *BtoB Magazine* et désigné **premier réseau publicitaire en termes de clients mondiaux** pour la cinquième année consécutive par *Advertising Age*.

Euro RSCG 4D a été nommé **Agence de l'Année** par *Marketing Magazine* et **Euro RSCG C&O Agence Intégrée de l'Année** aux *Grands Prix des Agences de l'Année*.

Press Magazine en Pologne a qualifié **Euro RSCG Sensors** troisième agence polonaise de RP.

Selon le rapport *Network Diagnostics de RECMA*, **MPG** a été classé **agence leader** sur quatre marchés parmi les 20 plus grands (France, Espagne, Mexique et Argentine). MPG est considéré comme **l'agence la plus compétitive** et ayant enregistré le plus de réussite en termes d'acquisition de «new business» sur le continent américain et sur les cinq plus importants marchés européens.

Le magazine de marketing international *M&M* a décerné le prix "**Collaborator of the Year**" à **Havas Media** récompensant ainsi le meilleur service de coordination auprès des clients et la plus grande réactivité dans la relation média.

MPG US a été nommé **Agence Média de l'année** par *Media Post* pour la deuxième année consécutive.

Havas Digital Chile a été nommé **Agence Digitale de l'Année** par l'*IAB Chile* également pour la deuxième année de suite. De plus, **MPG Mexique** a elle aussi été élue **Agence de l'année** par *Merca 2.0 Magazine* et *Neo Magazine*. Lors du *Valencia Festival of Media Awards*, MPG Mexique a aussi été élue **meilleure Agence Média de l'Année**.

ANNEXE 1 : Informations financières**Chiffre clés des quatre dernières années**

(en millions d'euros)	2007	2008	2009	2010	Variation 2010/2009
Revenu	1 532	1 568	1 441	1 558	+ 8,1 %
Croissance organique (en %)	+ 7,1 %	+ 4,7 %	- 7,9 %	+ 3,5 %	
Résultat opérationnel courant	169	188	180	202	+ 12 %
Marge opérationnelle courante (en %)	11,0 %	12,0 %	12,5 %	13,0 %	
Résultat opérationnel	168	189	150	182	+ 21 %
Résultat financier	- 39	- 33	- 19	- 31	+ 63 %
Charge d'impôt	- 39	- 44	- 34	- 36	
Quote-part dans les résultats des sociétés mise en équivalence	1		1		
Résultat net de l'ensemble consolidé	91	112	98	115	+ 17 %
Intérêts minoritaires	- 8	- 8	- 6	- 5	
Résultat net, Part du Groupe	83	104	92	110	+ 20 %
Résultat net, Part du Groupe en % du revenu	5,4 %	6,6 %	6,4 %	7,1 %	
Bénéfice net par action (en euro)	0,19	0,24	0,21	0,26	+ 24 %

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2007	Au 31 décembre 2008	Au 31 décembre 2009	Au 31 décembre 2010	Variation 31/12/2010 vs 31/12/2009
Capitaux propres consolidés	978	1 015	1 087	1 203	+ 11 %
Trésorerie nette au 31 décembre	- 226	- 79	+ 48	+ 87	+ 81 %
Trésorerie nette / Capitaux propres consolidés	- 0,23	- 0,08	+ 0,04	+ 0,07	
Trésorerie nette / EBITDA	- 1,1x	- 0,3x	+ 0,2x	+ 0,4x	
Dettes financières nette moyenne	389	295	147	75	(49 %)

À propos d'Havas

Havas (Euronext Paris SA : HAV.PA) est un Groupe mondial de conseil en communication. Basé à Paris, Havas développe ses activités autour de ses 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. Havas Worldwide comprend le réseau Euro RSCG Worldwide ainsi que des agences à forte identité locale : Arnold aux États-Unis et en Grande-Bretagne, H et W&Cie en France...

Havas Media comprend les réseaux MPG, Arena Media, Havas Sports & Entertainment et Havas Digital. Groupe multiculturel et décentralisé, Havas est présent dans plus de 75 pays au travers de ses agences et ses accords d'affiliation. Le Groupe offre une large gamme de services de conseil en communication, comprenant la publicité traditionnelle, le marketing direct, le média planning et l'achat média, la communication d'entreprise, la promotion des ventes, la conception, les ressources humaines, le marketing sportif, la communication interactive multimédia et les relations publiques. Havas dispose d'un effectif d'environ 14 000 collaborateurs.

De plus amples informations sur Havas sont disponibles sur le site de la société : www.havas.fr

Avertissement important

Le présent document contient certaines déclarations prospectives ou opinions sur les perspectives qui ne peuvent s'apprécier qu'au jour de sa diffusion. Ces déclarations ou opinions correspondent à des projections, anticipations d'événements ou de tendances, aux plans et stratégies, aux estimations que Havas fait d'événements futurs, et sont susceptibles d'être contredites ou infirmées par les faits. Les résultats réellement obtenus pourraient être très différents des résultats hypothétiques résultant de ces opinions et déclarations. Parmi les facteurs qui pourraient entraîner une

différence entre les résultats réels et les résultats espérés, se trouvent les changements intervenant dans la conjoncture économique globale, dans l'environnement du secteur économique concerné, ainsi que dans les facteurs de concurrence et de régulation des marchés. Si vous souhaitez davantage d'informations sur les facteurs de risque susceptibles d'affecter Havas, nous vous invitons à consulter les rapports et documents déposés auprès de l'AMF (documents en français) et, jusqu'en octobre 2006, de la SEC américaine (documents en anglais uniquement). Havas précise expressément qu'elle ne s'estime pas tenue d'actualiser ou de corriger les opinions et déclarations contenues dans le présent document pour tenir compte de nouvelles informations, de nouveaux événements ou de tout autre facteur.

(1) Le New Business Net

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 de Havas pour déterminer les pertes et gains peuvent différer de celles employées par d'autres sociétés.

(2) La Dette nette moyenne (trimestrielle, semestrielle et annuelle)

Elle est calculée pour les quatre principaux pays (France, Etats-Unis, Royaume-Uni et Espagne) comme la différence entre la dette brute structurée (océanes, lignes de crédit tirées, etc.) et la trésorerie en banque mesurée quotidiennement ; pour les autres pays, la dette nette moyenne retenue est la dette comptable à la fin de chaque trimestre.

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^{er} janvier de l'exercice précédent et la date d'acquisition pour la période au cours de laquelle ces sociétés ne sont pas encore consolidées ;

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

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

Le résultat opérationnel courant correspond au revenu diminué des frais de personnels ainsi que des autres produits et charges d'exploitation.

Le résultat opérationnel est égal au résultat opérationnel courant déduit des "Autres charges et produits opérationnels" à caractère non récurrent, inhabituels, de montants individuels significatifs.

26. Informations relatives au rapport de gestion de la Société et tableau de passage entre le rapport de gestion et le document de référence de Havas

Le présent document de référence comprend tous les éléments du rapport de gestion de la Société tels qu'exigés aux termes des articles L. 232-1, II et R. 225-102 du Code de Commerce.

Le tableau ci-après présente les éléments du rapport de gestion requis à ce titre.

Tableau de passage entre le rapport de gestion et le document de référence de Havas

Éléments contenus dans le rapport du Conseil d'Administration devant être soumis à l'Assemblée Générale par application des articles L. 232-1, II et R. 225-102 du Code de Commerce	Rubriques du document de référence contenant les informations correspondantes
Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	6.1, 7.1
Résultats de l'activité	3, 20.8
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	6.2
Activités en matière de recherche et de développement	11
Évolution prévisible de la situation de la Société et les perspectives d'avenir	12
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport est établi	25, 5.2.33 ann. c. conso. ann. 6 c. annuels
Organe choisi pour exercer la Direction Générale de la Société (si le mode de Direction est modifié)	NA
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière de la Société (notamment de sa situation d'endettement) et des indicateurs de performance de nature non financière (notamment environnement, personnel)	9
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	4, 5.2.29 et 5.2.30 ann. c. conso.
Indications sur l'utilisation des instruments financiers par la Société, lorsque cela est pertinent pour l'évaluation de son actif, de son passif, de sa situation financière et de ses pertes et profits	
Informations sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change ou cours de Bourse	4.3, 5.2.29 ann. c. conso. note 11 c. annuels
Liste des mandats ou fonctions exercés par les mandataires sociaux	annexe 8
Compte rendu de l'état de la participation des salariés (et éventuellement des dirigeants), des opérations réalisées au titre des options d'achat ou de souscription d'actions réservées au personnel salarié et aux dirigeants, des opérations réalisées au titre de l'attribution d'actions gratuites au personnel salarié et aux dirigeants	15.4, 17.2 à 17.4, 5.2.16 ann. c. conso.
Choix effectué par le Conseil d'Administration en cas d'attribution d'option de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions à des dirigeants	NA
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de Commerce en cas d'acquisition d'actions en vue de les attribuer aux salariés	NA
Activité des filiales de la Société	6.2
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	20.8
Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser les participations croisées	NA
Renseignements relatifs à la répartition du capital social	18
Opérations réalisées par les sociétés contrôlées majoritairement par la Société ou de souscription d'actions au titre des options d'achat	17.4
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices et montant éligible à la réfaction	20.9, ann. 3 et 4
Rémunérations et avantages de toute nature de chacun des mandataires sociaux	15, note 21 c. annuels
Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels	NA
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	NA
Informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité	8
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de Commerce en cas d'opérations effectuées par la Société sur ses propres actions	NA
Éléments de calcul et résultats de l'ajustement des bases de conversion et des conditions de souscription ou d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital ou des options de souscription ou d'achat d'actions	21.1
Opérations réalisées par les dirigeants et les personnes qui leur sont étroitement liées sur leurs titres	17.2

Éléments contenus dans le rapport du Conseil d'Administration devant être soumis à l'Assemblée Générale par application des articles L. 232-1, II et R. 225-102 du Code de Commerce	Rubriques du document de référence contenant les informations correspondantes
Informations prévues à l'article L. 225-100-3 du Code de Commerce susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique :	
• Structure du capital de la Société	21.1, 18.3
• Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'art. L. 233-11 du Code de Commerce	21.2, 14.2.3
• Participations directes ou indirectes dans le capital dont la Société a connaissance en vertu des art. L. 233-7 et L. 233.12 du Code de Commerce	18.3
• Détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux et leur description	NA
• Mécanismes de contrôle prévus dans les systèmes d'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
1. PERSONNES RESPONSABLES	
1.1. Nom et fonctions des personnes responsables	1.1
1.2. Attestation de la personne responsable	1.2
2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	
2.1. Noms et adresses des contrôleurs légaux des comptes	2
2.2. Démission, mise à l'écart ou non-désignation	2
3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES "CHIFFRES CLÉS"	
3.1. Informations financières historiques sélectionnées	3
3.2. Informations financières historiques sélectionnées pour des périodes intermédiaires	3
4. FACTEURS DE RISQUE	4
5. INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ	5.2.29 comptes conso.
5.1. Histoire et évolution de la Société	5.1
5.1.1. Raison sociale et nom commercial	5.1.1
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	5.1.2
5.1.3. Date de constitution et durée de vie	5.1.3
5.1.4. Siège social, forme juridique et législation régissant les activités	5.1.4
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités	5.1.5
5.2. Investissements	5.2
6. APERÇU DES ACTIVITÉS	
6.1. Principales activités	6.1 et 6.2.2
6.2. Principaux marchés	6.1.2
6.3. Événements exceptionnels ayant influencé les principales activités et principaux marchés	6.3
6.4. Dépendance vis-à-vis des brevets, licences ou contrats	6.4
6.5. Éléments fondateurs des déclarations de la Société concernant sa position concurrentielle	6.5
7. ORGANIGRAMME	7
7.1. Description sommaire du Groupe	7.1
7.2. Liste et renseignements sur les filiales importantes	7.2 et note 3 comptes annuels
8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS	
8.1. Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	7.3
8.2. Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	8.2
9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	9
10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX	10
11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	11
12. INFORMATION SUR LES TENDANCES	12
13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	13
14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	
14.1. Composition des organes d'Administration, de Direction et de la Direction Générale	14.1
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'Administration, de Direction et de surveillance et de la Direction Générale	14.2
15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	
15.1. Rémunération et avantages en nature des mandataires sociaux	15.4 et note 21 comptes annuels
15.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	15.5
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels et période de fonction	14.1.1
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'Administration, de Direction ou de surveillance	16.2
16.3. Informations sur le Comité de l'Audit et le Comité des Rémunérations	16.3
16.4. Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise	16.4

	Section/paragraphe
17. SALARIÉS	
17.1. Nombre de salariés et répartition	8.3, note 23 comptes annuels
17.2. Participations et stock-options	17.1
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société	17.3
18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote	18.1
18.2. Existence de droits de vote différents	18.2
18.3. Contrôle de la Société	18.3
18.4. Accord, connu de la Société, dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle	18.4
19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	19 et note 5.2.26 comptes consolidés
20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	20
20.1. Informations financières historiques	20.1
20.2. Informations financières pro forma	20.2
20.3. États financiers	20.3
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	20.4
Date des dernières informations financières	
Informations financières intermédiaires et autres	
20.7. Politique de distribution des dividendes	20.9
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	4.2 et Note 5.2.30 comptes consolidés et 6 comptes annuels
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	25, note 5.2.33 comptes consolidés et 6 comptes annuels
21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
21.1. Capital social	21.1
21.1.1. Capital souscrit	21.1.1
21.1.2. Actions non représentatives du capital	21.1.2
21.1.3. Actions détenues par la Société ou par ses filiales	21.1.3
21.1.4. Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	21.1.4
21.1.5. Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	21.1.5
21.1.6. Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	21.1.6
21.1.7. Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques	21.1.7
21.2. Acte constitutif et statuts	21.2
21.2.1. Objet social	21.2.1
21.2.2. Disposition concernant les membres de ses organes d'Administration, de Direction et de surveillance	21.2.2
21.2.3. Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	21.2.3
21.2.4. Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	21.2.4
21.2.5. Conditions régissant la convocation des Assemblées Générales	21.2.5
21.2.6. Disposition pouvant avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle	21.2.6
21.2.7. Disposition fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	21.2.7
21.2.8. Conditions plus strictes que la loi régissant les modifications du capital	21.2.8
22. CONTRATS IMPORTANTS	22
23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	23
24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	24
25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	7.2, 20.8 et note 5.2.31 comptes consolidés et 3 comptes annuels

Liste des annexes

1. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	130
2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE CONTRÔLE INTERNE	137
3. PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS	138
4. PROJET DE TEXTE DES RÉOLUTIONS	140
5. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	145
6. DÉLÉGATIONS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL	146
7. LISTE DES INFORMATIONS PUBLIÉES OU RENDUES PUBLIQUES AU COURS DES DOUZE DERNIERS MOIS	147
8. LISTE DES MANDATS DES MANDATAIRES SOCIAUX	148

1. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la composition du Conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Havas, et sur les limitations apportées par le Conseil aux pouvoirs du Directeur Général, en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de Commerce.

Ce rapport a été élaboré avec l'appui de la Direction Financière, de la Direction de l'Audit Interne et la Direction Juridique de Havas SA.

Pour l'élaboration du présent rapport prévu à l'article L. 225-37 du Code de Commerce, la société Havas se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF en décembre 2008, résultant de la consolidation du rapport de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2003 et de leurs recommandations de janvier 2007 et d'octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés.

Ce Code peut être consulté sur le site www.medef.fr du MEDEF.

En outre, la société Havas se réfère au rapport du groupe de travail de l'AMF présidé par Monsieur O. Poupard-Lafarge.

Les informations mentionnées à l'article L. 225-100-3 du Code de Commerce relatives à la structure du capital de la Société et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique figurent dans le document de référence aux numéros indiqués dans le tableau de passage établi à la page 125 sous le libellé "Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat".

Conformément à l'article L. 225-37 alinéa 10 du Code de Commerce, le présent rapport du Président a été approuvé par le Conseil d'Administration qui s'est tenu le 8 mars 2011.

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 2010, le Conseil d'Administration de Havas se compose de quatorze 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 Monsieur Pierre Godé, Messieurs Yves Cannac et Patrick Soulard répondent aux critères d'indépendance définis par le Code de bonne gouvernance publié en décembre 2008.

Depuis le 12 juillet 2005, les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général sont dissociées et exercées par deux personnes différentes.

Il est rappelé que l'actuel Président du Conseil d'Administration est devenu Administrateur le 9 juin 2005 et Président du Conseil d'Administration le 12 juillet 2005.

Depuis le 11 mai 2010, Monsieur Hervé Philippe est Directeur Général Délégué.

Principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'Administration

Aux termes de la loi votée le 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et à l'égalité professionnelle, les Conseils d'Administration devront comprendre un pourcentage d'au moins 20 % de femmes (représentants permanents inclus) à l'issue de la première Assemblée Générale Ordinaire qui suivra le 1^{er} janvier 2014, et d'au moins 40 % de femmes (représentants permanents inclus) à l'issue de la première Assemblée Générale Ordinaire qui suivra le 1^{er} janvier 2017.

En outre, les Conseils ne comprenant que des hommes à la date d'entrée en vigueur de la loi, devront nommer une femme en qualité d'Administrateur dès la plus prochaine Assemblée Générale ayant à statuer sur la nomination de membres du Conseil.

Dans cette perspective, le Conseil d'Administration proposera à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires de la société Havas la nomination d'une femme en qualité d'Administrateur.

Le Conseil d'Administration proposera, progressivement, aux prochaines Assemblées Générales des actionnaires de la société Havas la nomination de femmes en qualité d'Administrateurs.

Indépendance des Administrateurs

Le code publié par l'AFEP et le MEDEF préconise que le nombre d'Administrateurs indépendants représente la moitié des Administrateurs siégeant au Conseil. Dans cette perspective, le Conseil d'Administration pourra proposer, progressivement, à l'Assemblée Générale des actionnaires de la société Havas la nomination de nouveaux Administrateurs indépendants à l'occasion de l'arrivée à échéance de mandats d'Administrateurs.

L'Assemblée Générale du 3 juin 2009 avait, ainsi, nommé en qualité d'Administrateur indépendant Madame Véronique Morali. L'Assemblée Générale du 29 mai 2008 avait nommé précédemment, en qualité d'Administrateurs indépendants, Messieurs Pierre Godé et Yves Cannac.

Eu égard à la démission de Madame Véronique Morali de son mandat d'Administrateur en date du 21 décembre 2009 pour des raisons liées à son activité professionnelle, le Conseil d'Administration compte, au 31 décembre 2010, trois Administrateurs indépendants, Messieurs Pierre Godé, Yves Cannac et Patrick Soulard répondant aux critères d'indépendance définis par le code de bonne gouvernance publié en décembre 2008.

Règlement intérieur du Conseil

Le Conseil d'Administration s'est doté d'un règlement intérieur qui prévoit la possibilité de participer aux réunions du Conseil par visioconférence ou télécommunication.

Réunions du Conseil

Le Conseil d'Administration s'est réuni à quatre reprises en 2010, avec un taux de participation moyen de 80,35 %. Les délais de convocation sont en moyenne de huit jours, sauf convocation urgente pour réunion exceptionnelle.

Principaux sujets traités

Au cours des quatre séances qui se sont tenues pendant l'exercice 2010, le Conseil a, notamment, traité les principaux sujets suivants :

- examen et arrêté des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2009 ;
- convocation et préparation de l'Assemblée Générale ;
- autorisation donnée au Directeur Général de consentir des cautions, avals et garanties au nom de la Société ;
- appréciation de la qualité d'Administrateur indépendant ;

- évaluation des travaux du Conseil ;
- arrêté des comptes semestriels au 30 juin 2010 ;
- comptes prévisionnels ;
- conclusion de contrats de prêts ;
- conventions réglementées ;
- nomination d'un Directeur Général Délégué.

Comités d'Audit

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

Composition du Comité d'Audit

Le Comité d'Audit est composé depuis le 29 mai 2008 de Monsieur Patrick Soulard, Président, et de Monsieur Antoine Veil ainsi que du 31 août 2009 au 21 décembre 2009 de Madame Véronique Morali.

Rôle du Comité d'Audit

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

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

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

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

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

Travaux du Comité d'Audit

Le Comité s'est réuni deux fois en 2010 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 2009 après s'être entretenu avec les Commissaires

aux Comptes hors la présence du Directeur Général et du Directeur Financier. Il a entendu la présentation des Commissaires aux Comptes sur la synthèse de leurs travaux d'audit ainsi que le responsable de l'audit interne sur l'état des travaux d'audit interne et d'analyse des risques réalisés depuis la réunion du Comité précédent ainsi que sur les travaux programmés pour l'année 2010.

- Dans le cadre de sa deuxième réunion, le Comité a examiné les comptes semestriels du Groupe et les comptes semestriels de Havas SA après s'être entretenu avec les Commissaires aux Comptes hors la présence du Directeur Général et du Directeur Financier ; Il a entendu le responsable de l'audit interne sur l'état des travaux d'audit interne et d'analyse des risques réalisés depuis la réunion du Comité précédent ainsi que sur les problèmes rencontrés. La Direction Financière du Groupe a fait part au Comité d'Audit de l'avancement des travaux de refonte et d'actualisation des procédures Groupe. Enfin la Direction Financière du Groupe a présenté le rapport publié récemment par l'AMF sur les Comités d'Audit.

Comité des Rémunérations

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

Composition du Comité des Rémunérations

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

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

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

Rôle du Comité des Rémunérations

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

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

Travaux du Comité des Rémunérations

En 2010, 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

1. Rapport du Président du Conseil d'Administration

mandataires sociaux et aux principaux dirigeants non mandataires sociaux du Groupe.

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

Comité d'Évaluation des travaux du Conseil d'Administration

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

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

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

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

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

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

Ce Comité a procédé à l'évaluation du Conseil et de ses Comités, Comité d'Audit et Comité des Rémunérations, pour l'exercice 2010 et a procédé aux observations suivantes :

Fonctionnement du Conseil au cours de l'exercice 2010

Depuis l'Assemblée Générale du 11 mai 2010, le Conseil d'Administration de Havas est composé de quatorze membres dont trois Administrateurs indépendants.

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.

Par ailleurs, un planning des séances du Conseil est établi en cours d'année pour l'année suivante.

Au cours de l'année 2010, le Conseil s'est réuni quatre fois. La fréquence des séances du Conseil ainsi que leur répartition dans l'année sont adaptées.

Par ailleurs, le taux de participation des Administrateurs aux réunions du Conseil, qui est de 80,35 % pour l'exercice 2010, est satisfaisant.

Les Administrateurs reçoivent l'information nécessaire et un délai leur est proposé si besoin afin de pouvoir étudier les documents et faire leurs observations sur le procès-verbal de la réunion précédente.

La durée des séances est jugée adéquate par rapport à l'ordre du jour et des 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 adéquation avec les missions du Conseil.

En outre, le déroulement des séances et la participation effective des Administrateurs à celles-ci sont bons.

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

Fonctionnement des Comités du Conseil

Les Comités sont au nombre de trois :

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

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

S'ils le jugent opportun pour l'exercice de leur mission, les Comités peuvent faire appel à des experts extérieurs.

L'assiduité et l'implication des membres de chacun des trois Comités, est excellente puisqu'à chacune de leurs séances, tous les membres étaient présents.

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

Les Comités rendent compte de leur mission au Conseil et établissent un rapport qui est publié dans le rapport annuel.

2. Limitations apportées aux pouvoirs de la Direction Générale de Havas SA

Il revient à la Direction Générale de consulter préalablement le Conseil d'Administration sur les décisions de Havas suivantes :

- achat, vente ou apport d'immeubles, fonds de commerce ou titres de participation ;
- conclusion ou cession d'un crédit-bail immobilier ;
- création de filiale ;
- emprunts autres que les découverts et crédits mobilisables à court terme ;
- prêts ; et
- de manière plus générale, toutes opérations emportant acquisition ou transfert de propriété d'éléments d'actifs, lorsque la valeur des actifs concernés par l'une quelconque des opérations définies ci-avant est supérieure à 23 millions d'euros.

Les investissements, dont le montant ne suppose pas cette autorisation préalable font l'objet d'un accord du Comité hebdomadaire économique et financier et font l'objet de comptes rendus réguliers au Conseil d'Administration.

3. Principes et règles de détermination des rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

Structure des rémunérations court terme

La rémunération des dirigeants comprend une rémunération fixe et un bonus annuel.

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

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

S'agissant des critères non financiers, ils reposent sur une appréciation qualitative de la performance réalisée par le dirigeant, telle que la mise en œuvre et la promotion de synergies au sein du Groupe, le rayonnement du Groupe en France et à l'international, l'élargissement des compétences du Groupe aux nouvelles formes de communication, la recherche de talents, etc.

Programmes de fidélisation et de performance long terme

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

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

Une première émission de BSAAR a été décidée par le Conseil d'Administration le 26 octobre 2006. Les BSAAR "2006" sont cotés et librement négociables depuis le 1^{er} décembre 2010 et le seront, jusqu'au 1^{er} décembre 2013.

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

Les informations chiffrées relatives à la rémunération des dirigeants de la Société figurent à la section 15 "Rémunération et avantages des mandataires sociaux" du document de référence.

4. Participation des actionnaires aux Assemblées Générales

Les éléments d'information concernant les modalités de participation des actionnaires aux Assemblées Générales sont précisés dans les articles 22 à 29 du titre V des statuts de la société Havas.

5. Organisation du contrôle interne au sein du Groupe Havas

Le Groupe a initialement formalisé et documenté son contrôle interne en s'appuyant sur une méthodologie fondée sur le référentiel COSO (*Committee of Sponsoring Organisation of Treadway Commission*) avec pour objectif de se conformer aux obligations issues de la loi américaine *Sarbanes Oxley Act* qui lui était alors applicable.

Depuis le 10 octobre 2006, date de la suspension de l'enregistrement de la Société Havas auprès de la *Security and Exchange Commission*, le Groupe a, en concertation avec ses Commissaires aux Comptes, fait évoluer ses objectifs en matière de contrôle interne dans le cadre des obligations issues de la Loi de Sécurité Financière de 2003 et des recommandations préconisées dans le cadre de référence de contrôle interne établi en janvier 2007 par l'AMF. Ce cadre est maintenant la référence unique à partir de laquelle le Groupe fait évoluer son contrôle interne dans une optique d'amélioration permanente.

Les politiques et principes de gestion du Groupe sont regroupés dans un manuel disponible sur un Intranet accessible à l'ensemble des salariés du Groupe. Ce manuel comprend le corps des règles applicables en matière d'organisation, de délégation de pouvoirs et de procédures en vigueur pour Havas SA et ses filiales.

Le présent rapport a été établi en s'appuyant sur les recommandations de l'AMF les plus récentes.

5.1. Définition et objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel de l'entreprise, destiné à fournir une assurance raisonnable, quant à la réalisation des objectifs suivants :

- conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ;
- 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 ;
- réalisation et optimisation des opérations dans le but d'atteindre les objectifs fixés par les organes de Direction du Groupe.

5.2. Périmètre du contrôle interne

Les éléments décrits dans ce rapport sont applicables à l'ensemble des sociétés dont le Groupe consolide les comptes selon la méthode de l'intégration globale : la société Havas SA et ses filiales.

Les filiales ont rédigé leurs propres procédures de contrôle interne, en les adaptant aux spécificités locales tout en se référant aux règles et principes établis précisés dans le manuel des principes et politiques Groupe, favorisant ainsi l'homogénéité des procédures et du contrôle interne en vigueur dans l'ensemble du réseau.

5.3. Les composantes du contrôle interne

5.3.1. L'organisation

5.3.1.1. Code d'Éthique

En 2010, le Groupe a mis à jour son Code d'Éthique pour mieux répondre aux nouvelles attentes de ses parties prenantes et permettre à ses principes éthiques de servir pleinement sa politique de responsabilité sociétale. Les valeurs et principes inscrits dans ce Code doivent guider l'ensemble des collaborateurs quels que soient leur métier, leur niveau de responsabilité et leur région d'implantation, dans leurs pratiques professionnelles quotidiennes. Il détaille les principes du Groupe et ses responsabilités à l'égard de ses parties prenantes : salariés, clients

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

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

- le revenu de l'exercice précédent est recalculé en utilisant les taux de change de l'exercice courant ;
 - le revenu ainsi obtenu est complété par le revenu des sociétés acquises entre le 1^{er} janvier de l'exercice précédent et la date d'acquisition pour la période au cours de laquelle ces sociétés ne sont pas encore consolidées ;
 - le revenu de l'exercice précédent est également corrigé du revenu consolidé des sociétés cédées ou fermées entre le 1^{er} janvier de l'exercice précédent et la date de la cession ou de la fermeture.
- La croissance organique ainsi calculée est donc corrigée des variations des taux des devises par rapport à l'euro, ainsi que des variations du périmètre des sociétés consolidées.

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

fournisseurs, concurrents, actionnaires et marchés financiers, société et environnement.

5.3.1.2. Engagement des responsables opérationnels et financiers

Afin de s'assurer de la qualité des états financiers qui lui sont transmis à chaque clôture, le Groupe Havas, comme les années précédentes, a mis en place une procédure de certification formelle suivie par les responsables opérationnels et financiers à chaque niveau de la hiérarchie : agence, pays ou région et divisions. Ils attestent au Directeur Général et au Directeur Financier du Groupe Havas le résultat et la situation nette de l'entité dont ils ont la responsabilité mais aussi le caractère exhaustif et sincère des informations financières transmises par leur Société au service consolidation, et leur certifient avoir signalé toute défaillance significative de contrôle interne dont ils ont eu connaissance.

5.3.1.3. Responsabilités et pouvoirs

Le manuel des politiques et principes de gestion du Groupe fixe notamment les règles et limites des délégations de pouvoirs consenties aux dirigeants des divisions et des filiales, et précise les opérations qui demeurent sous le contrôle et l'autorité exclusifs de Havas : acquisitions et cessions de sociétés, investissements significatifs, signatures d'engagements immobiliers, financements.

Des matrices formalisées de délégation de pouvoirs et de séparation des tâches ont été mises en place dans les agences du Groupe, en particulier en matière d'émission des moyens de paiement et d'engagements financiers.

5.3.1.4. Procédures et modes opératoires

Les guides de procédures rappellent les principes de contrôle interne du Groupe, ils détaillent les modes opératoires et les contrôles à effectuer pour s'assurer, de l'efficacité des opérations, de la fiabilité des informations comptables et financières transmises et de l'utilisation optimale des ressources, tout en assurant aussi la sauvegarde des actifs et la prévention de la fraude.

Les procédures comportent notamment :

- des narratifs et/ou de *flow-charts* ;
- des matrices des risques et contrôles clés relatifs à la fiabilité de l'information financière et comptable ;
- une matrice de contrôle des risques en matière informatique ;
- la formalisation des délégations de pouvoir et de la séparation des tâches.

5.3.1.5. Gestion des ressources humaines

Les recrutements des dirigeants d'entités opérationnelles font l'objet d'une autorisation de la hiérarchie, au niveau des responsables régionaux, ou des responsables de division ou de la direction de Havas SA selon les niveaux hiérarchiques. Cette procédure d'autorisation a pour objet de s'assurer que l'expérience de ces dirigeants est conforme aux compétences nécessaires à la réalisation des objectifs fixés par le Groupe. Les systèmes de rémunération mis en place visent à intéresser les principaux dirigeants à la réalisation de ces objectifs.

Les procédures de recrutement des collaborateurs sont formalisées par chacune des entités pour tenir compte des principes généraux définis par le Groupe. Les recrutements font l'objet d'approbation formelle en fonction des niveaux hiérarchiques concernés, respectant les délégations de pouvoirs en place.

Une procédure d'évaluation annuelle individuelle des employés, sous la responsabilité de leur hiérarchie, est centralisée au niveau de la Direction des Ressources Humaines du Groupe.

5.3.2. Diffusion d'informations pertinentes

5.3.2.1. Les systèmes d'information

Toutes les sociétés du Groupe ont accès à un système d'informations, piloté centralement par Havas SA, qui est le vecteur de transport et de contrôle unifié de la plupart des informations financières et opérationnelles :

budgets, reportings mensuels, consolidations trimestrielles, semestrielles ou annuelle.

Outre les informations financières, le Groupe a mis en place des bases d'informations opérationnelles relatives au marché, à la concurrence et aux clients, existants et potentiels.

L'objectif de ces bases de données, accessibles selon les rôles, besoins et niveaux hiérarchiques, est de donner aux responsables du Groupe, les moyens d'assurer l'exercice de leurs fonctions dans les meilleures conditions possibles.

En 2010, le Groupe a mis en place un nouveau système de reporting qui centralise l'ensemble des indicateurs extrafinanciers, qui permet de consolider les données des différents domaines relatifs à la responsabilité sociale et environnementale.

5.3.2.2. Normes comptables

Le processus d'élaboration de l'information comptable, financière et de gestion repose sur la diffusion au sein du Groupe des instructions de consolidation, du manuel des politiques Groupe et sur l'unicité du plan des comptes du Groupe, tant pour les cycles de budget que de reporting ou de consolidation.

5.3.3. Système d'analyse et gestion des risques

5.3.3.1. Recensement des risques

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. La hiérarchie pourra, alors, si la situation l'exige, prendre les mesures nécessaires et s'assurera que ces risques sont effectivement traités rapidement par la hiérarchie responsable. Cette décentralisation de la gestion des risques optimise la réactivité et l'efficacité nécessaires à leur maîtrise et traitement.

Les risques de fraude, toujours présents en particulier en période de difficultés économiques, font l'objet d'une attention spéciale dans un but de prévention mais aussi de détection la plus rapide possible.

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. Information et traitement

Les ressources juridiques centrales aussi bien au niveau des régions que du Groupe Havas sont informées pour assurer l'optimisation du traitement des risques.

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. Risques liés au secteur de la communication

De par son activité, le Groupe doit faire face à des risques spécifiques directement liés à la nature de ses opérations détaillés au paragraphe "Facteurs de risques" du document de référence. Certains de ces risques font l'objet de procédures particulières destinées à les couvrir de la façon la plus efficace possible, en particulier ceux se rapportant à la contrefaçon et au respect des droits et réglementations spécifiques à chacun des pays dans lesquels le Groupe est présent. Ces risques sont couverts par des procédures de contrôle systématique du matériel publicitaire produit ainsi que de son utilisation. Les services juridiques du Groupe et des filiales ont pour tâche d'assister les équipes opérationnelles afin d'éviter les situations pouvant présenter des risques de cette nature, en particulier dans le cas de clients internationaux.

D'autres sont plus difficiles à prévenir car tenant aux règles et usages propres au marché de la communication : en particulier ceux relatifs à l'instabilité des marchés et à la forte concurrence.

5.3.4. Activités de contrôle

Le contrôle interne est la responsabilité de tous. Sa mise en place et la vérification de son efficacité incombe en premier lieu aux directions opérationnelles et financières qui doivent s'assurer à chaque niveau

qu'il est régulièrement mis à jour et adapté aux objectifs principaux du Groupe couvrant un domaine plus vaste que la seule fiabilité des informations chiffrées, comptables et financières, utilisées et diffusées par le Groupe.

L'Audit interne, dans le cadre d'un plan d'audit annuel, a pour rôle de s'assurer que les contrôles sont bien en place, adaptés aux risques à couvrir et que leur efficacité est régulièrement vérifiée.

5.3.4.1. Comité d'Audit

Les informations relatives au Comité d'Audit sont insérées dans la partie I du présent rapport.

5.3.4.2. Le Comité Hebdomadaire et Financier et les fonctions centrales

Le Comité Hebdomadaire et Financier a été créé en janvier 2007. Il examine de façon générale toutes les questions financières et notamment les investissements financiers, les projets de création d'activités, de sociétés ou de "joint-venture".

Les membres du Comité Hebdomadaire et Financier sont :

- M. Vincent Bolloré ;
- M. Fernando Rodés (jusqu'au 8 mars 2011) ;
- M. Jorge Ustrell ;
- M. Stéphane Fouks ;
- M. Jean de Yturbe ;
- M. Hervé Philippe ;
- M. Richard Pace ;
- Mme Esther Gaide ;
- M. Jean-Marc Antoni ;
- M. Michel Dobkine ;
- M. Jacques Rossi.

Enfin, Havas a lancé au cours des dernières années plusieurs projets transversaux relatifs aux fonctions centrales dont la mise en œuvre se poursuit : trésorerie, achats et services juridiques afin d'optimiser les opérations et maîtriser les flux d'information dans ces domaines spécifiques. Les systèmes mis en place fonctionnent de façon satisfaisante.

5.3.4.3. La Direction des entités

Les opérations du Groupe dans les différentes régions sont, à tous les niveaux, structurées de façon comparable : un Directeur Général et un Directeur Financier directement responsable de son entité devant sa hiérarchie.

Au sein de chaque entité, le Directeur Général et le Directeur Financier appliquent les orientations décidées par la hiérarchie, en phase avec le Conseil d'Administration, et organisent le contrôle des opérations par la mise en œuvre de procédures conformes aux politiques et principes de gestion du Groupe, dont ils ont la responsabilité de s'assurer de la bonne application.

Il appartient à chaque Directeur Financier de s'assurer du bon fonctionnement et de la mise à jour du contrôle interne de l'entité dont il a la responsabilité. Il appartient à sa hiérarchie directe de s'en assurer.

5.3.4.4. L'Audit interne du Groupe

En 2010, l'Audit interne, sous l'autorité de la Direction Financière du Groupe, et du Comité d'Audit a poursuivi sa mission de surveillance du dispositif de contrôle interne du Groupe en s'assurant de l'efficacité et de l'efficacité des systèmes en vigueur.

Les missions d'audit répondent à trois objectifs : description de l'activité de l'agence et de son marché, analyse des objectifs de la Direction, des risques attachés et des mesures prises pour les prévenir ou les traiter en cas de besoin, et revue de son contrôle interne. Les rapports de mission couvrent chacun de ces trois sujets et comportent toutes les recommandations d'amélioration du contrôle interne qui ont été jugées nécessaires sur la base des résultats des travaux effectués. Un plan d'action détaillé de mise en place des recommandations est établi par chacune des entités examinées et envoyé à l'audit interne qui a la responsabilité de s'assurer de sa mise en place effective.

Les agences auditées ont été sélectionnées à partir d'une liste de thèmes majeurs qui reflètent les risques principaux identifiés par l'Audit interne, à partir d'analyses chiffrées des évolutions historiques et/ou de situations financières particulières. Le plan d'audit 2010 a été proposé, discuté puis validé par la Direction Financière en relation avec les Directions opérationnelles des divisions, avant d'être présenté au Comité d'Audit.

Le plan d'audit a été réalisé dans son intégralité et tous les rapports des missions effectuées en 2010 ont été émis. Ils ont été transmis aux responsables opérationnels et financiers des agences, à leur hiérarchie ainsi qu'à la Direction Financière du Groupe. Un point d'avancement du plan d'audit ainsi qu'une synthèse des points significatifs sont régulièrement présentés par la Direction de l'Audit interne lors des réunions du Comité d'Audit.

5.3.5. Surveillance du dispositif

La surveillance permanente du dispositif de contrôle interne est assurée à tous niveaux. Chaque Directeur Financier, en accord avec son Directeur Général, a la responsabilité première du bon fonctionnement et de la mise à jour du contrôle interne de l'entité dont il a la responsabilité. Au niveau supérieur (pays ou région), le responsable financier s'assure des performances et de la fiabilité des opérations qui sont revues régulièrement par la Direction Financière de chacun des réseaux. Ce maillage financier est de nature à assurer une vigilance permanente propre à déceler et traiter rapidement les anomalies éventuelles, aussi bien en matière de contrôle budgétaire qu'en cas de faiblesse voire de défaillance de contrôle interne.

En 2010, l'Audit interne a poursuivi son objectif de couverture géographique du dispositif en examinant des agences de taille moyenne qui n'avaient pas encore été auditées. Le plan d'audit a aussi intégré des agences ayant récemment intégré le Groupe ainsi que des entités importantes qui doivent faire l'objet de contrôles plus réguliers.

5.4. Processus clés pour l'information comptable et financière

5.4.1. Consolidation

Le service consolidation de Havas SA organise et gère centralement le processus de consolidation des états financiers de toutes les sociétés du Groupe. Ce processus centralisé ainsi que les procédures et le glossaire mis en place assurent l'harmonisation et la cohérence des documents intégrés dans les états financiers du Groupe. Chacune des liasses est consolidée directement, après avoir été revue ou auditée par les auditeurs externes.

Au terme de la politique suivie par Havas en la matière, les sociétés représentant au total environ 90 % du revenu du Groupe font l'objet d'un audit complet ou d'un examen limité au 31 décembre.

Les données issues de la consolidation comptable font l'objet d'un rapprochement systématique avec les mêmes données issues du processus de reporting de gestion. Ce rapprochement est structurellement facilité par l'unification de l'outil informatique.

Il est rappelé que le Groupe Havas établit depuis 2005 des comptes consolidés selon le référentiel comptable international IFRS.

5.4.2. Budget et reporting

Havas organise les processus budgétaires et de reporting, qui sont contrôlés par chaque niveau hiérarchique et consolidés au niveau du Groupe. Ces processus sont une composante majeure du dispositif de contrôle interne du Groupe. Ils constituent l'outil privilégié de suivi, de contrôle et de pilotage des opérations des filiales, par la Direction Générale du Groupe et de ses divisions.

Systématiquement, les filiales analysent les écarts entre réel et budget et entre budget initial et révisions budgétaires. Ces analyses sont revues par les Directeurs Financiers des régions et du siège, puis par le contrôle de gestion central du Groupe avant d'être examinées mensuellement par le Comité Hebdomadaire et Financier.

5.4.3. Centres de services partagés administratifs

Dans plusieurs pays où son implantation est importante, le Groupe a lancé des initiatives d'implantation de centres de services partagés, pour assurer principalement les fonctions comptables et de paie des sociétés du pays. Cette évolution, outre des réductions de coûts et une amélioration de la flexibilité des activités, assure l'unicité des outils et des procédures, et contribue à l'amélioration du contrôle interne sur la préparation des informations comptables et financières.

5.4.4. Trésorerie, financements, liquidité

La Direction Financement et Trésorerie du Groupe pilote un processus de reporting et d'analyse des positions de trésorerie du Groupe et de la dette nette qui inclut notamment (i) un suivi quotidien de la position de trésorerie et de la dette nette du Groupe mesurée à partir des positions de trésorerie des filiales dans les pays rattachés au *cash pool* centralisé (France, États-Unis, Royaume-Uni, Espagne, Allemagne, Belgique, Portugal et Pays-Bas) et mensuel dans les autres pays, (ii) un suivi hebdomadaire lors du Comité Hebdomadaire et Financier 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 moyenne des principales filiales.

Par ailleurs, la Direction Financement et Trésorerie du Groupe centralise l'ensemble des demandes de financement des filiales du Groupe, assure un suivi régulier de l'utilisation de ces lignes de financements et assiste la Direction Financière et Générale dans la gestion de l'endettement moyen et long terme et des risques financiers du Groupe.

Dans le cadre du processus d'arrêtés des comptes consolidés de Havas, la Direction Financement et Trésorerie revoit et valide l'ensemble des notes aux comptes consolidés relatives à la trésorerie, l'endettement et les risques financiers.

5.4.5. Suivi des engagements hors bilan

Havas centralise les cautions et garanties consenties et pilote un processus de reporting spécifique qui permet d'actualiser et de suivre les engagements en matière d'"*earn-out*" et de "*buy-out*" en liaison avec les directeurs financiers des régions et du siège qui contrôlent les entités concernées.

Les autres engagements donnés et reçus sont reportés dans les liasses de consolidation.

5.4.6. Litiges et contentieux

Les contentieux font l'objet d'une information régulière des directions juridiques des filiales auprès du Secrétaire Général du Groupe. Outre ce reporting régulier, lors de l'établissement de son rapport annuel, Havas reçoit un récapitulatif des litiges connus, en cours ou potentiels du Groupe. La Direction Générale est tenue informée de l'état des principaux litiges.

Conclusion

En 2010, outre la refonte de la documentation de ses procédures et règles de contrôle interne, le Groupe a mis en place des nouveaux outils de remontée d'information facilitant les échanges et les contrôles à tous les niveaux : agences, pays, régions, réseaux et Groupe.

Un questionnaire d'autoévaluation du contrôle interne a été intégré dans les nouvelles procédures Groupe, afin d'aider les agences à identifier les points majeurs de contrôle interne et mesurer de façon objective et standardisée la situation de leur entité en utilisant un nouvel outil, commun à toutes les filiales.

Les moyens de contrôle sur place ont aussi été renforcés par l'introduction de nouvelles fonctions, sous la supervision du responsable financier pays, destinées à vérifier la pertinence et l'efficacité du contrôle interne au niveau de chacune des agences d'une même zone. Les analyses et contrôles portent sur le respect des règles en examinant plus particulièrement les points sensibles et les zones de risque spécifiques à la nature de l'activité ou à l'environnement.

Dans ce cadre, il appartient à chaque nouveau responsable de compléter ou préciser en cas de besoin les procédures Groupe afin de mieux les adapter aux spécificités et contraintes locales existantes, pour tenir compte des risques identifiés et potentiels.

Cette mise en place, qui est en cours, débute par les pays majeurs dans lesquels le Groupe est présent au travers de plusieurs filiales.

2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE CONTRÔLE INTERNE

Rapport des Commissaires aux Comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du président du Conseil d'Administration

Exercice clos le 31 décembre 2010

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 2010.

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 les articles L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du Conseil d'Administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du Conseil d'Administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 4 avril 2011

Les Commissaires aux Comptes

AEG FINANCES
Jean-François BALOTEAUD

CONSTANTIN ASSOCIÉS
Jean Paul SÉGURET

3. PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS

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 2010 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 48 202 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 2010 font ressortir un bénéfice de 54 287 860,26 euros.

Après dotation à la réserve légale, dans la limite du dixième du capital social, pour un montant de 25 965,84 euros, le bénéfice distribuable s'élève à 54 261 894,42 euros.

Il est proposé de verser à titre de dividende un montant de 0,10 euro par action, soit la somme globale de 45 981 831,20 euros, sur la base (i) d'un nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2010 de 430 522 736 et (ii) d'un nombre maximum évalué à 29 295 576 actions à provenir de l'éventuelle levée d'options de souscription d'actions en circulation entre le 1^{er} janvier 2011 et la date de la présente Assemblée.

Au cas où le nombre d'actions effectivement émises à la suite de levées d'options serait inférieur au nombre maximum pris en compte pour fixer le montant global du dividende, la somme correspondant au montant des dividendes non versés sera affectée au compte "Report à nouveau".

Le solde du bénéfice distribuable sera affecté au poste "Report à nouveau".

Ce dividende sera mis en paiement le 17 mai 2011.

Conformément à l'article 158-3.2° du Code Général des Impôts (CGI), la totalité des dividendes mis en paiement, soit un montant de 45 981 831,20 euros, serait éligible à la réfaction de 40 % pour le calcul de l'impôt sur le revenu pour les actionnaires personnes physiques.

Exercice	Nombre d'actions rémunérées	Dividende distribué (en euro par action)
2007	429 869 208	0,04
2008	429 869 323	0,04
2009	429 873 590	0,08

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 2011.

Il est proposé de porter l'allocation des jetons de présence à un montant maximum de 180 000 euros.

Approbation des conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de Commerce (résolutions 5 et 6)

Les **cinquième et sixième résolutions** ont pour objet l'approbation des conventions entrant dans le champ d'application de l'article L. 225-38 du Code de Commerce conclues au cours de l'exercice 2010.

La cinquième résolution concerne les accords conclus pour le droit de retrait ainsi que les options d'achat et de vente portant sur les actions de la société W&Cie conclus entre les Sociétés Bolloré et Havas dans le cadre du rapprochement des sociétés W&Cie et @Just. Ces accords ont été conclus à l'issue de la fusion des sociétés @Just et W&Cie intervenue le 31 décembre 2010, la société Bolloré étant devenue actionnaire minoritaire de la société W&Cie, filiale du Groupe Havas, par l'effet de ladite fusion.

La sixième résolution porte, d'une part, sur la résiliation, à compter du 1^{er} janvier 2010, de la convention de prestations de services conclue entre la Société Havas et la société Euro RSCG le 4 décembre 1998, et, d'autre part, sur la résiliation, à compter du 1^{er} janvier 2011, de la convention de prestations de services conclue entre la Société Havas et la société Euro RSCG Worldwide le 4 décembre 1998. Ces résiliations sont intervenues à l'occasion de la redéfinition de la politique de prix de transfert au sein du Groupe Havas.

Mandats des Administrateurs (résolutions 7 à 15)

La **septième résolution** propose le renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Vincent Bolloré, 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 2013.

La **huitième résolution** propose la nomination en qualité d'Administrateur de Madame Mercedes Erra 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 2013.

La **neuvième résolution** propose le renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Antoine Veil 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 2013.

La **dixième résolution** propose le renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Jacques Séguéla 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 2013.

La **onzième résolution** propose le renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Pierre Godé 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 2013.

La **douzième résolution** propose le renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Yves Cannac 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 2013.

La **treizième résolution** propose le renouvellement du mandat d'Administrateur de la Société Bolloré 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 2013.

La **quatorzième résolution** propose le renouvellement du mandat d'Administrateur de la Société Longchamp Participations 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 2013.

La **quinzième résolution** propose le renouvellement du mandat d'Administrateur de la Société 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 2013.

Le Conseil d'Administration est 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. Les informations relatives aux candidats aux fonctions d'Administrateur figurent dans la brochure de convocation.

Autorisation donnée au Conseil d'Administration pour acquérir les actions de la Société (résolutions 16 et 17)

La **seizième 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 9 novembre 2012.

Cette autorisation permettrait au Conseil d'acquérir des actions de la Société dans la limite de 40 millions d'actions, soit 9,3 % du capital social.

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 5 euros par action.

Le descriptif du programme de rachat d'actions est contenu dans le document de référence de la Société pour l'exercice 2010 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 **dix-septième résolution** d'autoriser le Conseil d'Administration à annuler, le cas échéant, pour la même durée, toute ou partie des actions rachetées et à réduire corrélativement le capital social dans la limite de 10 % de son montant par périodes de 24 mois.

Actionnariat salarié (résolutions 18 et 19)

La **dix-huitième 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 11 mai 2010 sous sa 17^e résolution pour une durée de 26 mois, soit jusqu'au 11 juillet 2012. 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 **dix-neuvième résolution** a pour objet de renouveler la 18^e résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2010, 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.

Modifications statutaires (résolutions 20 et 21)

Les **vingtième et vingt et unième résolutions** visent à mettre les statuts de Havas en conformité avec les dispositions légales et réglementaires récemment adoptées.

Il est proposé de mettre les statuts en conformité avec les dispositions légales et réglementaires relatives (i) au droit de se faire représenter par toute personne de son choix, (ii) au droit de demander l'inscription de points à l'ordre du jour et (iii) au droit de communication électronique.

Pouvoirs pour les formalités (résolution 22)

La **vingt-deuxième résolution** donne pouvoirs à l'effet d'accomplir toutes les formalités prévues par la loi.

4. PROJET DE TEXTE DES RÉSOLUTIONS

Première résolution

(Examen et approbation des comptes annuels de l'exercice 2010)

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 2010, 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 48 202 euros et qui, compte tenu du résultat fiscal déficitaire, ont réduit le déficit reportable à due concurrence.

Deuxième résolution

(Examen et approbation des comptes consolidés de l'exercice 2010)

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 2010, ainsi que du rapport des Commissaires aux Comptes sur l'exécution du mandat de vérification et de contrôle qui leur a été confié, approuve le rapport du Conseil d'Administration ainsi que les comptes consolidés de cet exercice tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que toutes les opérations qu'ils traduisent.

Troisième résolution

(Affectation du résultat de l'exercice)

L'Assemblée Générale constate l'existence d'un bénéfice distribuable de 54 261 894,42 euros ainsi composé :

Bénéfice de l'exercice	54 287 860,26 €
• Affectation à la réserve légale	25 965,84 €

et décide de l'affecter de la façon suivante :

• Dividende (0,10 euro par action) sur la base d'un nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2010 de 430 522 736	43 052 273,60 €
• Dividende estimé (0,10 euro par action) sur la base de l'émission entre le 1 ^{er} janvier 2011 et la date de l'Assemblée Générale d'un nombre maximal d'actions estimé à 29 295 576 suite à la levée d'options de souscription d'actions	2 929 557,60 €
• Le solde au compte "Report à nouveau"	8 280 063,22 €

Ce dividende sera mis en paiement le 17 mai 2011.

Tout écart entre le nombre réel d'actions émises suite à la levée d'options et le nombre total d'actions estimé, comme indiqué ci-dessus, fera l'objet d'un ajustement sur le poste "Report à nouveau".

Conformément à l'article 158-3-2° du Code Général des Impôts (CGI), la totalité des dividendes mis en paiement serait éligible à la réfaction de 40 % pour le calcul de l'impôt sur le revenu pour les actionnaires personnes physiques.

Le dividende effectivement distribué au titre des trois exercices précédents a été le suivant :

Exercice	Nombre d'actions rémunérées	Dividende distribué (en euro par action)
2007	429 869 208	0,04
2008	429 869 323	0,04
2009	429 873 590	0,08

Quatrième résolution

(Fixation des jetons de présence pour 2011)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, fixe à 180 000 euros le montant global des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration pour l'exercice 2011.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration pour répartir tout ou partie de cette somme entre ses membres selon les modalités qu'il fixera.

Cinquième résolution

(Approbation des 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 des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de Commerce, approuve les conventions relatives au droit de retrait ainsi qu'aux options d'achat et de vente portant sur les actions de la société W&Cie conclues entre les Sociétés Bolloré et Havas dans le cadre du rapprochement des sociétés W&Cie et @Just.

Sixième résolution

(Approbation des conventions visée 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 des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de Commerce, approuve d'une part, la résiliation à compter du 1^{er} janvier 2010 de la convention de prestations de services conclue entre la Société Havas et la société Euro RSCG le 4 décembre 1998, et, d'autre part, la résiliation à compter du 1^{er} janvier 2011 de la convention de prestations de services conclue entre la Société Havas et la société Euro RSCG Worldwide le 4 décembre 1998.

Septième résolution

(Renouvellement du mandat de M. Vincent Bolloré)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'Administrateur de M. Vincent Bolloré vient à expiration à l'issue de la présente réunion, décide de le renouveler pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2013.

Huitième résolution

(Nomination de Madame Mercedes Erra 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 Mercedes Erra 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 2013.

Neuvième résolution

(Renouvellement du mandat de M. Antoine Veil)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'Administrateur de M. Antoine Veil 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 2013.

Dixième résolution

(Renouvellement du mandat de M. 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 M. 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 2013.

Onzième résolution

(Renouvellement du mandat de M. Pierre Godé)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'Administrateur de M. Pierre Godé 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 2013.

Douzième résolution

(Renouvellement du mandat de M. 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 M. 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 2013.

Treizième résolution

(Renouvellement du mandat de la Société Bolloré)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'Administrateur de la Société Bolloré vient à expiration à l'issue de la présente réunion, décide de le renouveler pour une durée de trois

années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2013.

Quatorzième résolution

(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 2013.

Quinzième résolution

(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 2013.

Seizième résolution

(Autorisation donnée au Conseil d'Administration pour acquérir les actions de la Société)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requise pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, autorise le Conseil d'Administration à acquérir des actions de la Société conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de Commerce pour les objectifs suivants :

- 1) réduire le capital de la Société par annulation d'actions ;
- 2) honorer les obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou aux mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée ;
- 3) remettre des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- 4) remettre des actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans la limite de 5 % du capital ;
- 5) assurer la liquidité ou l'animation du marché du titre de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ; et
- 6) mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des Marchés Financiers.

L'acquisition, la cession, le transfert et l'échange de ces actions pourront être effectués, en une ou plusieurs fois, par tout moyen et à toute époque, sur le marché (réglementé ou non), sur un système multilatéral de négociation (MTF), via un internalisateur systématique ou de gré à gré, notamment par voie d'acquisition ou de cession de blocs, ou par recours à des instruments financiers dérivés et à des bons, dans le respect de la réglementation en vigueur. La part du programme de rachat pouvant être effectuée par négociations de blocs pourra atteindre la totalité du programme.

Le prix maximum d'achat est fixé à 5 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

4. Projet de texte des résolutions

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 40 millions d'actions en vertu de la présente autorisation, soit environ 9,3 % des actions composant le capital social de la Société sur la base du capital à ce jour.

Cette autorisation pourra être utilisée pour l'ensemble des actions autodétenues.

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 et met fin au précédent programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale du 11 mai 2010 dans sa 11^e résolution.

Dix-septième résolution

(Autorisation donnée au Conseil d'Administration pour réduire le capital par annulation des actions précédemment rachetées dans le cadre d'un programme de rachat d'actions)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, autorise le Conseil d'Administration, dans les conditions et limites fixées par les articles L. 225-209 et suivants du Code de Commerce :

- 1) à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, de tout ou partie des actions acquises par la Société dans le cadre d'un programme de rachat de ses propres actions, dans la limite de 10 % du capital par périodes de 24 mois ; et
- 2) à imputer la différence entre la valeur de rachat des actions annulées et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour fixer les conditions et modalités de cette ou de ces réductions de capital, modifier en conséquence les statuts, effectuer toutes déclarations, notamment auprès de l'Autorité des Marchés Financiers et de toute autre autorité qui s'y substituerait, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

Cette autorisation est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée et met fin à la précédente autorisation ayant le même objet consentie par l'Assemblée Générale du 11 mai 2010 dans sa 12^e résolution.

Dix-huitième résolution

(Délégation de compétence au Conseil d'Administration pour augmenter le capital social au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Générales extraordinaires, ayant pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux dispositions d'une part des articles L. 3332-1 et suivants du Code du Travail et de l'article L. 225-138-1 du Code de Commerce et d'autre part de l'article L. 225-129-6 de ce même Code :

- 1) délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider d'augmenter, en une ou plusieurs fois, sur ses seules décisions, le capital social de la Société, dans la limite d'un nombre d'actions représentant au maximum 3 % du capital à la date de la présente Assemblée, par émission d'actions ou d'autres titres 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. 225-180 du Code de Commerce et 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 100 millions d'euros prévu au paragraphe 4 de la 13^e résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2010 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 18^e résolution pour l'augmentation du capital au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, ne sont pas cumulatifs et ne pourront excéder un nombre total d'actions représentant 3 % du capital social de la Société à la date de la présente Assemblée ;
- 3) décide de supprimer en faveur des adhérents au plan d'épargne définis au paragraphe 1 le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou autres titres donnant accès au capital et aux titres auxquels donneront droit ces titres émis en application de la présente résolution ;
- 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 20 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 11 mai 2010 dans sa 17^e résolution.

La présente délégation est valable pendant une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

Dix-neuvième résolution

(Délégation de compétence donnée au Conseil d'Administration pour augmenter le capital social au profit de catégories de bénéficiaires)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Générales extraordinaires, ayant pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-2 et L. 225-138 du Code de Commerce :

- 1) délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider d'augmenter, en une ou plusieurs fois à l'époque ou aux époques qu'il fixera et dans la proportion qu'il appréciera, le capital social de la Société dans la limite d'un nombre total d'actions représentant au maximum 3 % du capital social de la Société à la date de la présente Assemblée, par émission d'actions ainsi que de toutes autres valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, une telle émission sera réservée aux personnes répondant aux caractéristiques des catégories (ou de l'une des catégories) définies ci-dessous ;
- 2) décide (i) que le montant nominal total des actions susceptibles d'être émises en application de la présente résolution s'imputera sur le plafond nominal global de 100 millions d'euros prévu au paragraphe 4 de la 13^e résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2010 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 18^e résolution pour l'augmentation du capital au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, ne sont pas cumulatifs et ne pourront excéder un nombre total d'actions représentant 3 % du capital social de la Société à la date de la présente Assemblée ;
- 3) décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou autres valeurs mobilières donnant accès au capital, et aux valeurs mobilières auxquelles donneraient droit ces valeurs mobilières, qui seraient émises en application de la présente résolution et de réserver le droit de les souscrire aux catégories de bénéficiaires répondant aux caractéristiques suivantes : (i) des salariés et mandataires sociaux des sociétés du Groupe Havas liées à la Société

dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de Commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du Travail et ayant leur siège social hors de France ; (ii) ou/et des OPCVM ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié 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 18^e résolution de la présente Assemblée (b) proposant, directement ou indirectement, à des personnes visées au (i) ne bénéficiant pas du schéma de type "effet de levier" précité, un profil économique comparable à celui offert aux salariés des sociétés françaises du Groupe Havas et (c) dans la mesure où la souscription d'actions de la Société par cet établissement financier permettrait à des personnes visées au (i) de bénéficier de formules d'actionnariat ou d'épargne ayant un tel profil économique ;

- 4) 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 ;
- 5) décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, dans les conditions prévues par la loi et dans les limites fixées ci-dessus, avec faculté de subdélégation, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment à l'effet de :
 - fixer la date et le prix d'émission des actions à émettre en application de la présente résolution ainsi que les autres modalités de l'émission, y compris la date de jouissance, même rétroactive, des actions émises en application de la présente résolution,
 - arrêter la liste des bénéficiaires de la suppression du droit préférentiel de souscription au sein des catégories définies ci-dessus, ainsi que le nombre d'actions à souscrire par chacun d'eux,
 - arrêter les caractéristiques des autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société dans les conditions légales et réglementaires applicables,
 - faire le cas échéant toute démarche en vue de l'admission aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris des actions émises en vertu de la présente délégation,
 - constater la réalisation de l'augmentation de capital, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social et sur sa seule décision et, s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations, modifier corrélativement les statuts et procéder à toutes formalités requises ;
- 6) 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 11 mai 2010 dans sa 18^e résolution ;
- 7) 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.

Vingtième résolution

(Modification de l'article 22 des statuts "Nature et convocations")

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, ayant pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de mettre en conformité avec les nouvelles dispositions légales les deux premiers alinéas du paragraphe IV de l'article 22 des statuts et le premier alinéa du paragraphe V du même article et en conséquence, de modifier l'article 22 comme suit :

Article 22 : Nature et convocations

Les deux premiers alinéas du paragraphe IV sont remplacés par :

IV. – Tout actionnaire ayant le droit de participer à l'Assemblée Générale peut se faire représenter dans les conditions prévues par la loi.

Le premier alinéa du paragraphe V est complété comme suit :

V. – À compter de la convocation de l'Assemblée, les actionnaires peuvent demander à la Société de leur envoyer à l'adresse par eux indiquée, les divers documents et renseignements énoncés par ladite réglementation ; ils peuvent également prendre connaissance au siège social (ou au lieu de la Direction Administrative) des documents visés par cette réglementation ainsi que sur le site Internet de la Société.

Vingt et unième résolution

(Modification de l'article 23 des statuts "Ordre du jour")

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, ayant pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de mettre en conformité avec les nouvelles dispositions légales l'alinéa 2 de l'article 23 des statuts et en conséquence, de le modifier comme suit :

Article 23 : Ordre du jour

2^e alinéa

Toutefois, un ou plusieurs actionnaires représentant au moins le pourcentage de capital fixé par la réglementation en vigueur ou une association d'actionnaires répondant aux conditions fixées par la loi ont, en observant la procédure prévue à cet effet, la faculté de requérir l'inscription à l'ordre du jour d'un point ou de projets de résolutions, en y joignant, le cas échéant, un bref exposé des motifs ; les projets de résolutions sont inscrits à l'ordre du jour de l'Assemblée et soumis à son vote.

Vingt-deuxième 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 2010

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.

1. Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale

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.

Accords portant sur les actions W&CIE :

Par l'effet de la fusion des sociétés @JUST et W&CIE intervenue le 31 décembre 2010, la société Bolloré est devenue actionnaire minoritaire de la société W&CIE, filiale du Groupe Havas.

Dans ce contexte, la société Havas a consenti à la société Bolloré un droit de retrait ainsi que des options d'achat et de vente portant sur les actions de la société W&CIE.

Cette convention a été autorisée par le Conseil d'Administration du 31 août 2010.

Mandataires sociaux concernés : Messieurs Vincent Bolloré, Antoine Bernheim, Yannick Bolloré et Cédric de Bailliencourt.

Résiliation des conventions de prestations de services conclues entre la société Havas et les sociétés Euro RSCG et Euro RSCG Worldwide :

À l'occasion de la redéfinition de la politique des prix de transfert au sein du groupe Havas, les conventions conclues le 4 décembre 1998 entre la société Havas et les sociétés Euro RSCG et Euro RSCG Worldwide portant sur le développement et l'animation de la marque Euro RSCG, ont été résiliées à compter du 1er janvier 2010 pour la convention avec Euro RSCG et du 1er janvier 2011 pour la convention avec Euro RSCG Worldwide.

Ces résiliations ont été autorisées par le Conseil d'Administration du 3 décembre 2010.

Mandataires sociaux concernés : Messieurs Fernando Rodés Vilà, Jacques Séguéla et Hervé Philippe.

2. Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale

Prestations de services pour développer, animer et promouvoir le réseau Euro RSCG en vue de valoriser la marque Euro RSCG fournies à la société Havas par :

- Euro RSCG SA pour un montant de 2 073 589,41 euros payés au cours de l'exercice au titre de l'exercice précédent.

Mandataires sociaux concernés : Messieurs Fernando Rodés Vilà, Jacques Séguéla et Hervé Philippe ;

- Euro RSCG Worldwide pour un montant de 3 598 484,36 euros payés au cours de l'exercice.

Mandataire social concerné : Monsieur Hervé Philippe.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 4 avril 2011

Les Commissaires aux Comptes

AEG FINANCES
Jean-François BALOTEAUD

CONSTANTIN ASSOCIÉS
Jean Paul SÉGURET

6. DÉLÉGATIONS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL (1)

Nature des autorisations	Date de l'AG	Durée de l'autorisation	Montant autorisé			Montant utilisé			Montant disponible		
			Capital en euros	Capital en nombre d'actions	Valeurs mobilières représentatives de créances en euros	Capital en euros	Capital en nombre d'actions	Valeurs mobilières représentatives de créances en euros	Capital en euros	Capital en nombre d'actions	Valeurs mobilières représentatives de créances en euros
1. Augmentation de capital avec DPS	11/05/10	26 mois	100 000 000	250 000 000	500 000 000	0	0	0	100 000 000	250 000 000	500 000 000
2. Augmentation de capital sans DPS dans le cadre d'une offre publique d'échange	11/05/10	26 mois	100 000 000	250 000 000	500 000 000	0	0	0	100 000 000	250 000 000	500 000 000
3. Augmentation de capital : incorporation de primes, réserves, bénéfice ou autres	11/05/10	26 mois	100 000 000	250 000 000	500 000 000	0	0	0	100 000 000	250 000 000	500 000 000
4. Augmentation de capital au profit des adhérents à un plan d'épargne salariale	11/05/10	26 mois	3 % à la date de l'AG soit 5 159 240,72	12 898 101		0	0	5 159 240,72		12 898 101	
5. Augmentation de capital au profit d'une catégorie de bénéficiaires (dans le cadre d'un plan d'actionnariat au profit des salariés)	11/05/10	18 mois	3 % à la date de l'AG soit 5 159 240,72	12 898 101		0	0	5 159 240,72		12 898 101	
Plafond des autorisations relatives au plan d'épargne salariale (4 et 5)	11/05/10		5 159 240,72	12 898 101				5 159 240,72		12 898 101	
Plafond des augmentations de capital (avec et sans DPS)	11/05/10		100 000 000	250 000 000	500 000 000	0	0	0	100 000 000	250 000 000	500 000 000
6. Augmentation de capital en rémunération d'apports en nature portant sur des titres ou valeurs mobilières donnant accès au capital	11/05/10	26 mois	10 % du capital			0	0	10 % du capital			

(1) À la date du dépôt du présent document.

7. LISTE DES INFORMATIONS PUBLIÉES OU RENDUES PUBLIQUES AU COURS DES DOUZE DERNIERS MOIS

Liste des informations publiées ou rendues publiques au cours des 12 derniers mois (du 1 ^{er} février 2010 au 28 février 2011)	Mode de consultation (lien Internet ou lieu de consultation)
Communiqués de presse	www.havas.com
Redressement marqué de la croissance organique au 4 ^e trimestre 2009 : - 4,4 % (09/02/2010)	
Création de Havas Italie (17/02/2010)	
Résultats annuels exercice 2009 (23/03/2010)	
Mise à disposition du Document de Référence 2009 (16/04/2010)	
Revenu du 1 ^{er} trimestre 2010 : Havas en croissance (19/04/2010)	
Assemblée Générale Mixte 2010 (11/05/2010)	
Résultats 1 ^{er} semestre 2010 (31/08/2010)	
Havas annonce son revenu des neuf premiers mois 2010 (18/10/2010)	
Havas renforce sa position de leader dans les relations publiques financières mondiales avec l'acquisition de Porda, agence de premier plan de Hong Kong (08/12/2010)	
Autres publications par diffuseur professionnel	www.havas.com
Modalités de mise à disposition ou de consultation des informations mentionnées à l'article R.225-83 du Code de Commerce (03/05/2010)	
Tableau des honoraires des Commissaires aux Comptes (08/06/2010)	
Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'information financière semestrielle (31/08/2010)	
États financiers consolidés condensés au 30 juin 2010 (31/08/2010)	
Rapport semestriel d'activité 2010 (31/08/2010)	
Attestation du rapport financier semestriel (31/08/2010)	
Publications au BALO	www.journal-officiel.gouv.fr
Avis préalable de réunion de l'Assemblée Générale Annuelle du 11 mai 2010 (02/04/2010)	
Avis de convocation de l'Assemblée Générale Annuelle du 11 mai 2010 (23/04/2010)	
Publication des comptes sociaux et consolidés au 31/12/2009 (19/05/2010)	
Publications dans Les Petites Affiches	
Avis de convocation à l'Assemblée Générale Annuelle (23/04/2010)	
Informations déposées au Greffe du Tribunal de Commerce de Nanterre	
Augmentation du capital social / démission d'un Administrateur (certificats de dépôt d'actes du 7 juin 2010)	
Dépôt des comptes annuels sociaux et consolidés (certificat de dépôt d'actes du 6 juillet 2010)	
Nomination d'un Directeur Général Délégué / non-renouvellement d'un Administrateur / nomination d'un Administrateur / nomination d'un Commissaire aux Comptes Suppléant (certificats de dépôt d'actes du 29 juin 2010)	
Déclarations mensuelles de droits de vote	www.havas.com www.amf-france.org
En date du 09/02/2010	
En date du 08/03/2010	
En date du 12/04/2010	
En date du 20/05/2010	
En date du 08/06/2010	
En date du 02/07/2010	
En date du 27/08/2010	
En date du 16/09/2010	
En date du 14/10/2010	
En date du 09/11/2010	
En date du 15/12/2010	
En date du 10/01/2011	
En date du 09/02/2011	
Document de référence	www.amf-france.org www.havas.com
Document de référence exercice 2009 – visa AMF n° D. 10-0278 du 16 avril 2010	

8. LISTE DES MANDATS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Vincent Bolloré

Administrateur depuis juin 2005 et Président du Conseil d'Administration depuis juillet 2005

Autres mandats exercés dans le Groupe

- Administrateur de Havas Media France.

Autres mandats hors Groupe

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général de Bolloré et Bolloré Participations ;
- Président du Conseil d'Administration (direction dissociée) de Financière de l'Odet ;
- Président de VEPPB ;
- Directeur Général d'Omnium Bolloré, Financière V, Sofibol ;
- Administrateur de BatScap, Bolloré, Bolloré Participations, Direct 8, Matin Plus, Direct Soir, Financière Moncey, Financière de l'Odet, Financière V, Omnium Bolloré, Sofibol, VEPPB et Natixis ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de la Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), de la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, de la Société Industrielle et Financière de l'Artois, de la Société Bordelaise Africaine et de la Compagnie des Tramways de Rouen ;
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil d'Administration de Bolloré Média ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Surveillance de Compagnie du Cambodge ;
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil de Fred & Farid.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Champ de Mars Investissement, 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 Senegal (ex-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, SAFA Cameroun et SDV Congo ;
- Vice-Président de Generali, Société des Caoutchoucs du Grand-Bereby (SOGB) et Bereby Finances ;
- Administrateur de Centrages, Intercultures, Liberian Agricultural Company (LAC), Mediobanca, Plantations Nord Sumatra Limited, Socfinal, Socfinasia, Socfinco, Socfindo, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol), Socfin KCD et Generali ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de Bereby Finance, Palmeraies du Cameroun (Palmcam), Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm), et Société des Caoutchoucs du Grand-Bereby (SOGB) ;
- Co-Gérant de Brabanta.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2009

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général de Bolloré et Bolloré Participations ;

- Président du Conseil d'Administration (direction dissociée) de Financière de l'Odet ;
- Président de VEPPB ;
- Directeur Général d'Omnium Bolloré, Financière V, Sofibol ;
- Administrateur de BatScap, Bolloré, Direct 8, Matin Plus, Direct Soir, Financière Moncey, Financière de l'Odet, Financière V, Omnium Bolloré, Sofibol, VEPPB et Natixis ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de la Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), de la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, de la Société Industrielle et Financière de l'Artois, de la Société Bordelaise Africaine, de la Compagnie des Tramways de Rouen, d'IER ;
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil d'Administration de Bolloré Média ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Surveillance de Compagnie du Cambodge ;
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil de Fred & Farid.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Champ de Mars Investissement, 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, SDV Sénégal ;
- Administrateur délégué de Nord Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de SDV Cameroun, SAFA Cameroun, SDV Congo ;
- Vice-Président de Société des Caoutchoucs du Grand-Bereby (SOGB) et Bereby Finances ;
- Administrateur de Centrages, Intercultures, Liberian Agricultural Company (LAC), Mediobanca, Plantations Nord Sumatra Limited, Red Lands Roses, Socfinal, Socfinaf Cy Ltd, Socfinal, Socfinasia, Socfinco, Socfindo, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol), Socfin KCD ;
- 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) ;
- Gérant de Huilerie de Mapangu Sprl ;
- Co-Gérant de Brabanta.

Mandats exercés en 2008

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général de Bolloré et Bolloré Participations ;
- Président du Conseil d'Administration (direction dissociée) de Financière de l'Odet ;
- Président de Bolloré Production, VEPPB ;
- Directeur Général d'Omnium Bolloré, Financière V, Sofibol ;
- Administrateur de BatScap, Bolloré, Bolloré Participations, Direct 8 (précédemment dénommée Bolloré Média), Compagnie des Glénans, Matin Plus (précédemment dénommée Compagnie de Bangor), Direct Soir, Financière Moncey, Financière de l'Odet, Financière V, Omnium Bolloré, Sofibol, et VEPPB ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Natixis ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de la Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), de la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, de la Société Industrielle et Financière de l'Artois, de la Société Bordelaise Africaine, de la Compagnie des Tramways de Rouen, d'IER ;

- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Surveillance de Compagnie du Cambodge ;
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil de Fred & Farid ;
- Représentant permanent de Havas au Conseil de Médiamétrie.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Champ de Mars Investissement, Financière Nord Sumatra, Nord Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
- Vice-Président de Société des Caoutchoucs du Grand-Bereby (SOGB) et Bereby Finances ;
- Administrateur de BB Group, Centrages, Champ de Mars Investissement, Financière Nord Sumatra, Intercultures, Financière Privée, Liberian Agricultural Company (LAC), Mediobanca, Plantations Nord Sumatra Limited, Plantations des Terres Rouges, Red Land Roses, SDV Gabon, SDV Sénégal, Socfinaf Cy Ltd, Socfinal, Socfinasia, Socfinco, Socfindo, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol), Socfin KCD ;
- Administrateur délégué de Nord Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de Bereby Finance, SDV Cameroun, SDV Congo, SAFA Cameroun, Société Camerounaise de Palmeraies, Société des Palmeraies de la Ferme Suisse et Société des Caoutchoucs du Grand-Bereby (SOGB) ;
- Gérant de Huilerie de Mapangu Sprl.

Mandats exercés en 2007

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général de Bolloré et Bolloré Participations ;
- Président du Conseil d'Administration (direction dissociée) de Financière de l'Odet, Direct 8 (précédemment dénommée Bolloré Média), Matin Plus (précédemment dénommée Compagnie de Bangor), Direct Soir ;
- Président de Bolloré Production ;
- Directeur Général d'Omnium Bolloré, Financière V, Sofibol ;
- Administrateur de BatScap, Bolloré, Bolloré Participations, Direct 8 (précédemment dénommée Bolloré Média), Compagnie des Glénans, Matin Plus (précédemment dénommée Compagnie de Bangor), Direct Soir, Financière Moncey, Financière de l'Odet, Financière V, Omnium Bolloré, Sofibol ;
- Membre des Conseils de Surveillance de Natixis et de Vallourec (jusqu'au 5 mars 2007) ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de la Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), de la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, de la Société Industrielle et Financière de l'Artois, de la Société Bordelaise Africaine, de la Compagnie des Tramways de Rouen, d'IER ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Surveillance de Compagnie du Cambodge ;
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil de F.F.L Paris ;
- Représentant permanent de Havas au Conseil de Médiamétrie.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Plantations des Terres Rouges ;
- Président délégué de Nord Sumatra Investissements ;
- Vice-Président de Société des Caoutchoucs du Grand-Bereby (SOGB) et Bereby Finances ;
- Administrateur de BB Group, Centrages, Compagnie Internationale de Cultures, Financière Privée, Liberian Agricultural Company (LAC), Mediobanca, Plantations Nord Sumatra Limited, Plantations des Terres Rouges, Red Land Roses, SDV Gabon, SDV Sénégal, Financière du Champ de Mars (précédemment dénommée Socfin), Socfinaf, Socfinal, Socfinasia, Socfinco, Socfindo, Socfininter, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol) ;

- Administrateur délégué de Nord Sumatra Investissements ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de SDV Cameroun et SDV Congo.

Mandats exercés en 2006

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général de Bolloré (précédemment dénommée Bolloré Investissement) et Bolloré Participations ;
- Président du Conseil d'Administration (direction dissociée) de Financière de l'Odet, Bolloré Média, Compagnie de Bangor, et Direct Soir ;
- Président de Bolloré Production ;
- Directeur Général d'Omnium Bolloré, Financière V, Sofibol ;
- Administrateur de BatScap, Bolloré (précédemment dénommée Bolloré Investissement), Bolloré Participations, Bolloré Média, Compagnie des Glénans, Compagnie de Bangor, Direct Soir, Financière Moncey, Financière de l'Odet, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol ;
- Membre des Conseils de Surveillance de Natixis et de Vallourec ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de la Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), de la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, de la Société Industrielle et Financière de l'Artois, de la Société Bordelaise Africaine, de la Compagnie des Tramways de Rouen, d'IER ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Surveillance de Compagnie du Cambodge.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Plantations des Terres Rouges ;
- Président Délégué de Nord Sumatra Investissements ;
- Vice-Président de Société des Caoutchoucs du Grand-Bereby (SOGB) et Bereby Finances ;
- Administrateur de BB Group, Centrages, Compagnie Internationale de Cultures, Financière Privée, Liberian Agricultural Company (LAC), Mediobanca, Plantations Nord Sumatra Limited, Plantations des Terres Rouges, Red Land Roses, SDV Gabon, SDV Sénégal, Socfin, Socfinaf, Socfinal, Socfinasia, Socfinco, Socfindo, Socfininter, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol) ;
- Administrateur délégué de Nord Sumatra Investissements ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de SDV Cameroun et SDV Congo.

Fernando Rodés Vilà

Administrateur de Havas depuis janvier 2001 et Directeur Général de Havas depuis mars 2006

Autres mandats dans le Groupe

- Administrateur de Havas Media France, LNE et Havas Tunisie ; Proximia Balears SL ;
- *Deputy Chairman* de Media Planning Group SA ;
- *Director* de Havas Worldwide Inc. (États-Unis), Havas Sports Culture & Communication (Beijing) Co, Ltd. ;
- *Chairman*, CEO et Président de Havas Worldwide Inc. (États-Unis) ;
- *Manager* de Media Planning Group USA LLC, Washington Printing LLC ;
- *Board Member* de Havas Sports SA de CV (Mexico) ;
- *Consejero Delegado* de Havas Management España SL ;
- Représentant permanent de Havas chez W&Cie, Euro RSCG, Providence et Euro RSCG Life.

Autres mandats hors Groupe

- Président de Neometrics Creafutur ;
- Administrateur de ISP & Others, Fundacio Natura ;
- Administrateur et Président du Comité de développement durable d'Acciona.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2009

- Président de Neometrics Creafutur ;
- Administrateur de ISP & Others, Fundacio Natura ;
- Administrateur et Président du Comité de développement durable d'Acciona.

Mandats exercés en 2008

- Président de Neometrics Creafutur ;
- Administrateur de ISP & Others, Fundacio Natura.

Mandats exercés en 2007

- Président de Neometrics Analytics SL, Creafutur ;
- Administrateur de ISP & Others.

Mandats exercés 2006

Néant.

Antoine Bernheim

Administrateur depuis le 10 mars 2008

Autres mandats dans le Groupe

Néant.

Autres mandats hors Groupe

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président et Administrateur de Bolloré, LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton, LVMH Fashion Group et LVMH Finance ;
- Vice-Président et membre du Comité de Surveillance de Financière Jean Goujon ;
- Administrateur de Christian Dior, Ciments Français, Generali France, Christian Dior Couture et Europacorp ;
- Membre du Conseil de Surveillance d'Eurazeo, Le Monde SA, et Société Éditrice du Monde ;
- Directeur Général de SFGI.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président d'honneur et Administrateur d'Assicurazioni Generali S.p.A. ;
- Vice-Président d'Alleanza Assicurazioni S.p.A. ;
- Administrateur de Generali Deutschland Holding AG, Banca della Svizzera Italiana – BSI, Generali España Holding SA, Compagnie Monégasque de Banque, Generali Holding Vienna AG, Graafschap Holland et LVMH Inc. ;
- Administrateur de Mediobanca ;
- Vice-Président du Conseil de Surveillance d'Intesa Sanpaolo.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2009

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président et Administrateur de Bolloré, LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton, LVMH Fashion Group, LVMH Finance ;
- Vice-Président et membre du Comité de Surveillance de Financière Jean Goujon ;
- Administrateur de Christian Dior, Ciments Français, Generali France, Christian Dior Couture ;
- Membre du Conseil de Surveillance d'Eurazeo ;
- Directeur Général de SFGI.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président et Administrateur d'Assicurazioni Generali S.p.A. ;
- Vice-Président d'Alleanza Assicurazioni S.p.A. ;
- Administrateur de Generali Deutschland Holding AG, Banca della Svizzera Italiana – BSI, Generali España Holding SA, Compagnie Monégasque de Banque, Generali Holding Vienna AG, Graafschap Holland et LVMH Inc. ;
- Administrateur de Mediobanca ;
- Vice-Président du Conseil de Surveillance d'Intesa Sanpaolo.

Mandats exercés en 2008

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président et Administrateur de Bolloré, LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton, LVMH Fashion Group, LVMH Finance ;
- Vice-Président et membre du Comité de Surveillance de Financière Jean Goujon ;
- Administrateur de Christian Dior, Ciments Français, Generali France, Christian Dior Couture ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Eurazeo ;
- Directeur Général de SFGI.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président et Administrateur d'Assicurazioni Generali S.p.A. ;
- Vice-Président d'Alleanza Assicurazioni S.p.A. ;
- Administrateur d'AMB Generali Holding AG, Banca della Svizzera Italiana – BSI, Generali España Holding SA, Compagnie Monégasque de Banque, Generali Holding Vienna AG, Graafschap Holland et LVMH Inc. ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Mediobanca ;
- Vice-Président du Conseil de Surveillance d'Intesa Sanpaolo.

Mandats exercés en 2007

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-président et Administrateur de Bolloré, LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton, LVMH Fashion Group et LVMH Finance ;
- Vice-président et membre du Comité de Surveillance de Financière Jean Goujon ;
- Administrateur de Christian Dior, Ciments Français, Generali France et Christian Dior Couture ;
- Membre du Conseil de Surveillance d'Eurazeo ;
- Directeur Général de SFGI.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président et Administrateur d'Assicurazioni Generali S.p.A. ;
- Vice-Président d'Alleanza Assicurazioni S.p.A. ;

- Administrateur d'AMB Generali Holding AG, Banca della Svizzera Italiana – BSI, Generali Espana Holding SA, Compagnie Monégasque de Banque, Generali Holding Vienna AG, Graafschap Holland et LVMH Inc. ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Mediobanca ;
- Vice-Président du Conseil de Surveillance de Intesa Sanpaolo.

Mandats exercés en 2006

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président et Administrateur de Bolloré, LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton, LVMH Fashion Group, LVMH Finance ;
- Vice-Président et membre du Comité de Surveillance de Financière Jean Goujon ;
- Associé commanditaire de Partena ;
- Administrateur de Bolloré, Christian Dior, Ciments Français, Generali France, Christian Dior Couture ;
- Membre du Conseil de Surveillance d'Eurazeo ;
- Directeur Général de SFGI.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président et Administrateur d'Assicurazioni Generali S.p.A. ;
- Vice-Président d'Alleanza Assicurazioni S.p.A. ;
- Administrateur d'AMB Generali Holding AG, Banca della Svizzera Italiana – BSI, Generali Espana Holding SA, Compagnie Monégasque de Banque, Generali Holding Vienna AG, Graafschap Holland, Intesa S.p.A., Mediobanca.

Yannick Bolloré

Administrateur de Havas depuis le 11 mai 2010

Autres mandats exercés dans le Groupe

- Administrateur de Havas Media France depuis le 25 mai 2010 ;
- Représentant permanent de Havas au Conseil d'Administration de Médiamétrie ;
- Président de la société H2O Productions depuis le 25 janvier 2010.

Autres mandats hors Groupe

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directeur Général de Bolloré Média et de Direct Star ;
- Président de Direct Productions ;
- Administrateur de Bolloré, Bolloré Média, Bolloré Participations, Direct 8, Direct Star, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol ;
- Représentant permanent de Socfrance au Conseil d'Administration de Financière de l'Odé.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2009

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directeur Général de Bolloré Média et de Direct 8 ;
- Président de Direct Productions ;
- Administrateur de Bolloré, Bolloré Média, Bolloré Participations, Direct 8, Financière V, Omnium Bolloré, Sofibol ;
- Représentant permanent de Socfrance au Conseil d'Administration de Financière de l'Odé.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Senegal Hotels et Loisirs Hotels Casamance.

Mandats exercés en 2008

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directeur Général de Direct 8 ;
- Administrateur de Bolloré Participations, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol ;
- Représentant permanent de Socfrance au Conseil d'Administration de Financière de l'Odé.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Senegal Hotels et Loisirs Hotels Casamance.

Mandats exercés en 2007

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directeur des Programmes de Direct 8 ;
- Administrateur de Bolloré Participations, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol ;
- Représentant permanent de Socfrance au Conseil d'Administration de Financière de l'Odé.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Senegal Hotels et Loisirs Hotels Casamance.

Mandats exercés en 2006

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directeur des Programmes de Direct 8 ;
- Gérant de WY Productions ;
- Administrateur de Bolloré Participations, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Senegal Hotels et Loisirs Hotels Casamance.

Bolloré

Administrateur de Havas depuis juin 2005, représenté par Cédric de Bailliencourt

Autres mandats exercés dans le Groupe

Néant.

Autres mandats hors Groupe

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de Compagnie Saint-Gabriel ;
- Administrateur de Bolloré Média, Direct Soir, IER jusqu'au 16 avril 2010, 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, Transisud, BatScap et Fred & Farid ;
- Membre du Conseil de Surveillance de CSA TMO Holding et de Vallourec.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de S.E.T.V. et SDV Mauritanie SA.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2009

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de Compagnie Saint-Gabriel ;
- Administrateur de Bolloré Média, Direct Soir, IER, Société Française de Donges Metz (SFDM), Société de Culture des Tabacs et Plantations Industrielles, Financière Moncey, Euromedia France (précédemment dénommée Société Française de Production), Direct 8, Financière de Cézembre, MP 42, Saga, Transisud, BatScap, Fred & Farid ;
- Membre du Conseil de Surveillance de CSA TMO Holding, Vallourec.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de S.E.T.V.

Mandats exercés en 2008

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de Compagnie Saint-Gabriel ;
- Administrateur de Direct Soir, IER, Société Française de Donges Metz (SFDM), Société de Culture des Tabacs et Plantations Industrielles, Financière Moncey, Société Française de Production, Direct 8, Financière de Cézembre, MP 42, Saga, Transisud, BatScap, Fred & Farid ;
- Membre du Conseil de Surveillance de CSA TMO Holding, Vallourec.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de S.E.T.V.

Mandats exercés en 2007

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de Compagnie Saint-Gabriel ;
- Administrateur de BatScap, Direct 8, Financière de Cézembre, Financière Moncey, MP42, Société Française de Donges Metz (SFDM), Saga, Société de Culture des Tabacs et Plantations Industrielles, Société Française de Production, Transisud, Video Communication France, Direct Soir, IER et F.F. Paris.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de S.E.T.V.

Mandats exercés en 2006

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de Compagnie Saint-Gabriel ;
- Administrateur de Bolloré Media, Euro Media Television, Financière de Cézembre, Financière Moncey, MP 42, SFDM, SAGA, Société de Culture des Tabacs et Plantations Industrielles, Société Française de Production, Video Communication France, Direct Soir, et IER.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Comarine (Maroc).

Cédric de Bailliencourt

Représentant Permanent de Bolloré au Conseil d'Administration de Havas depuis juin 2005

Autres mandats exercés dans le Groupe

Néant.

Autres mandats hors Groupe

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président-Directeur Général de Financière de l'Odet ;
- Vice-Président-Directeur Général de Bolloré ;
- Président des Conseils d'Administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard et de la Société Industrielle et Financière de l'Artois ;
- Président de Sofibol, Compagnie de Bénodet, Compagnie de Treguennec, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Guénolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Financière de Quiberon, Financière d'Ouessant, Financière de Loctudy, Financière du Perguet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean et Omnium Bolloré ;
- Gérant de Socarfi, Financière du Loch et Compagnie de Malestroit ;
- Administrateur de Bolloré, Bolloré Participations, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière V, Financière Moncey, Omnium Bolloré, Sofibol, Société Industrielle et Financière de l'Artois, Financière de l'Odet et Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Membre du Directoire de Compagnie du Cambodge ;
- Représentant permanent de Bolloré aux Conseils 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 de Plantations des Terres Rouges ;
- Administrateur délégué de Financière de Kéréon ;
- Administrateur d'African Investment Company, Champ de Mars Investissement, Financière Nord Sumatra, Cormoran Participations, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale, BB Group, PTR Finances, Plantations des Terres Rouges, S.F.A, Sorebol et Technifin ;
- Représentant permanent de Pargefi Helios Iberica Luxembourg au Conseil de Pargefi SA ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Nord Sumatra Investissements, Socfinasia, Intercultures, Socfinde, Terrasia, Socfinal, Induservices SA, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Sogescol et Agro Products Investment Company.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2009

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président-Directeur Général de Financière de l'Odet ;
- Vice-Président-Directeur Général de Bolloré ;
- Président des Conseils d'Administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey et de la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Président-Directeur Général de Société Industrielle et Financière de l'Artois ;
- Président de Sofibol, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Guénolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Financière de Quiberon, Financière d'Ouessant, Financière de Loctudy, Financière du Perguet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean, Omnium Bolloré ;
- Gérant de Socarfi, Financière du Loch, Compagnie de Malestroit ;
- Administrateur de Bolloré, Bolloré Participations, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière V, Financière Moncey, Omnium Bolloré,

Saga, Sofibol, Société Industrielle et Financière de l'Artois, Financière de l'Odet, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;

- Représentant permanent de Bolloré aux Conseils de BatScap et Socotab, de Financière V au Conseil de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) ;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de Surveillance de la Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président du Conseil d'Administration de Financière de Kéréon ;
- Administrateur délégué de Financière de Kéréon ;
- Administrateur d'African Investment Company, Arlington Investissements, Elycar Investissements (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, S.F.A, Sorebol, Swann Investissements et Technifin ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils de Plantations des Terres Rouges, Nord Sumatra Investissements ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils de Socfinasia, Intercultures, Socfinde, Terrasia, Socfinal, Induservices SA, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Sogescol, Agro Products Investment Company, Red Lands Roses.

Mandats exercés en 2008

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président-Directeur Général de Financière de l'Odet ;
- Vice-Président-Directeur Général de Bolloré ;
- Président des Conseils d'Administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey et de la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Président-Directeur Général de Société Industrielle et Financière de l'Artois ;
- Président de Sofibol, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Guénolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Financière de Quiberon, Financière d'Ouessant, Financière de Loctudy, Financière du Perguet, Financière de Sainte-Marine (ex-Bolloré Médias Investissements), Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean, Omnium Bolloré ;
- Gérant de Socarfi, Financière du Loch, Compagnie de Malestroit ;
- Administrateur de Bolloré, Bolloré Participations, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière V, Financière Moncey, Omnium Bolloré, Sofibol, Société Industrielle et Financière de l'Artois, Financière de l'Odet, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Compagnie des Glénans ; de Bolloré aux Conseils de BatScap, et Socotab, de Financière V au Conseil de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), de Compagnie du Cambodge au Conseil de Surveillance de la Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur d'African Investment Company, Arlington Investissements, Carlyle Investissements, Champ de Mars Investissement, Financière Nord Sumatra, Cormoran Participations, Dumbarton Invest, Latham Invest, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale, BB Groupe, PTR Finances, Peachtree Invest, Renwick Invest, S.F.A, Sorebol, Swann Investissements et Technifin ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils de Socfinasia, Intercultures, Socfinde, Terrasia, Socfinal, Induservices SA, Plantations des Terres Rouges, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Sogescol, Nord Sumatra Investissements, Agro Products Investment, Red Land Roses.

Mandats exercés en 2007

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président-Directeur Général de Financière de l'Odet ;
- Vice-Président-Directeur Général de Bolloré ;
- Président des Conseils d'Administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey et de la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard (depuis le 6 décembre 2007) ;
- Président-Directeur Général de Société Industrielle et Financière de l'Artois (depuis le 6 décembre 2007) ;
- Président de Sofibol, Compagnie de Guénolé, Compagnie de Guilvinec, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Financière de Quiberon, Financière d'Ouessant, Financière de Loctudy, Financière du Perguet, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean, Omnium Bolloré ;
- Gérant de Socarfi, Financière du Loch, Compagnie de Malestroit ;
- Administrateur de Bolloré, Bolloré Participations, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière V, Financière Moncey, Omnium Bolloré, Sofibol, Société Industrielle et Financière de l'Artois, Financière de l'Odet, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Compagnie des Glénans ; de Bolloré aux Conseils de BatScap, et Socotab, de Financière V au Conseil de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) ; de Plantations des Terres Rouges au Conseil de Compagnie du Cambodge ; de PTR Finances au Conseil de Castelway, de Compagnie du Cambodge au Conseil de Surveillance de la Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur d'African Investment Company, Arlington Investissements, Carlyle Investissements, Cormoran Participations, Dumbarton Invest, Latham Invest, Forestière Équatoriale, BB Group, PTR Finances, Peachtree Invest, Renwick Invest, Sorebol, Swann Investissements et Technifin ;
- Représentant permanent de Sofimap au Conseil de la Société Havraise Africaine de Négoce (Shan).

Mandats exercés en 2006

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directeur Général de Financière de l'Odet ;
- Vice-Président-Directeur Général de Bolloré ;
- Président de Sofibol, Compagnie de Guénolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Locmaria, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Financière de Quiberon, Financière d'Ouessant, Financière de Loctudy, Financière du Perguet, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean, Omnium Bolloré ;
- Gérant de Socarfi, Financière du Loch, Compagnie de Malestroit ;
- Administrateur de Bolloré, Bolloré Participations, Financière V, Omnium Bolloré, Sofibol, Financière de l'Odet, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Compagnie des Glénans ; de Bolloré aux Conseils de Socotab et Financière Moncey, de Financière V au Conseil de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) ; de Plantations des Terres Rouges au Conseil de Compagnie du Cambodge ; de PTR Finances au Conseil de Castelway, de Compagnie du Cambodge au Conseil de HR Banque.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur d'African Investment Company, Arlington Investissements, Carlyle Investissements, Cormoran Participations, Dumbarton Invest, Latham Invest, Forestière Équatoriale, BB Group, PTR Finances, Peachtree Invest, Renwick Invest, Sorebol, Swann Investissements et Technifin ;
- Représentant permanent de Sofimap au Conseil de la Société Havraise Africaine de Négoce (Shan).

Yves Cannac

Administrateur de Havas à compter du 10 mars 2008

Autres mandats dans le Groupe

Néant.

Autres mandats hors Groupe

Néant.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2009

- Membre du Conseil de Surveillance du cabinet de conseil en stratégie Solving International et du cabinet de conseil Solving Efeso.

Mandats exercés en 2008

- Membre du Conseil de Surveillance du cabinet de conseil en stratégie Solving International et du cabinet de conseil Solving Efeso.

Mandats exercés en 2007

- Membre du Conseil de Surveillance du cabinet de conseil en stratégie Solving International ;
- Administrateur des AGF.

Mandats exercés en 2006

- Membre du Conseil de Surveillance du cabinet de conseil en stratégie Solving International ;
- Administrateur de la Société Générale et des AGF.

Ed Eskandarian

Administrateur de Havas de septembre 2000 à mai 2010

Autres mandats dans le Groupe

- *Chairman* d'Arnold Worldwide LLC. (États-Unis) ;
- *Board Member* d'Arnold Worldwide Italy SRL.

Autres mandats hors Groupe

- *Director* de Get Well Network (États-Unis) ;
- *Board of Trustees* de Dana Farber Cancer Institute et de University of Richmond ;
- *Board Member*, *Board Member* de Engine (Grande-Bretagne) ;
- Fireman Capital Partners (États-Unis) ;
- *Governor's Appointee*, *Board of Directors* de Children's Trust Fund.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2009

- *Director* de Get Well Network (États-Unis) ;
- *Board of Trustees* de Dana Farber Cancer Institute ;
- *Board of Trustees*, University of Richmond ;
- *Board Member*, Engine (Grande-Bretagne) ;
- Fireman Capital Partners (États-Unis) ;
- *Governor's Appointee*, *Board of Directors* de Children's Trust Fund.

Mandats exercés en 2008

- *Director* de Get Well Network (États-Unis) ;
- *Board of Trustees* de Dana Farber Cancer Institute ; University of Richmond ;
- *Governor's Appointee*, *Board of Directors* de Children's Trust Fund.

Mandats exercés en 2007

- *Director* : Get Well Network (États-Unis) ;
- *Director* : Sports Loyalti Systems, Inc. (États-Unis) ;
- *Board of Trustees* : Dana Farber Cancer Institute ; University of Richmond ;
- *Board of Overseers* : Boston Symphony Orchestra ;
- *Governor's Appointee*, *Board of Directors* : Children's Trust Fund.

Mandats exercés en 2006

- *Director* : Get Well Network (États-Unis) ;
- *Director* : Sports Loyalti Systems, Inc (États-Unis) ;
- *Board of Trustees* : Dana Farber Cancer Institute ; University of Richmond ;
- *Board of Overseers* : Boston Symphony Orchestra ;
- *Governor's Appointee*, *Board of Directors* : Children's Trust Fund.

Longchamp Participations

Administrateur de Havas depuis le 29 mai 2008 représenté par Jean de Yturbe

Autres mandats dans le Groupe

Néant.

Autres mandats hors Groupe

Néant.

Autres mandats précédemment exercés

Mandats exercés en 2009

- Administrateur de Havas.

Mandats exercés en 2008 (premier exercice de la Société)

- Administrateur de Havas.

Jean de Yturbe

Représentant permanent de Longchamp Participations depuis le 29 mai 2008, et Directeur du Développement Havas

Autres mandats dans le Groupe

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général et Administrateur de Providence ;
- Président de Longchamp Participations ;
- Administrateur d'Euro RSCG Life.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Director* de RSMB Television Research Limited.

Mandats exercés hors Groupe

Néant.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2009

Néant.

Mandats exercés en 2008

Néant.

Mandats exercés en 2007

Néant.

Mandats exercés en 2006

Néant.

Financière de Longchamp

Administrateur de Havas depuis le 29 mai 2008 représenté par Hervé Philippe

Autres mandats dans le Groupe

Néant.

Autres mandats hors Groupe

Néant.

Autres mandats précédemment exercés

Mandats exercés en 2009

- Administrateur de Havas.

Mandats exercés en 2008 (premier exercice de la Société)

- Administrateur de Havas.

Hervé Philippe

Directeur Général Délégué de Havas depuis le 11 mai 2010, représentant permanent de Financière de Longchamp au Conseil d'Administration de Havas depuis le 29 mai 2008 et Directeur Financier du Groupe Havas depuis le 28 novembre 2005

Autres mandats dans le Groupe

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président du Conseil d'Administration et Administrateur de LNE ;
- Président de Havas 04, Havas 08, Havas Participations et Financière de Longchamp ;
- Administrateur d'Euro RSCG, Euro RSCG Life et W&Cie ;
- Co-gérant de Havas Finances Services et Gérant de Havas IT ;
- Représentant permanent de Havas chez HA Pôle Ressources Humaines ;
- Représentant permanent de Financière de Longchamp chez Havas.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président du Conseil d'Administration de Havas Management España SL (Espagne) ;
- Administrateur de GR.PO. S.A. (Belgique), HR Gardens SA (Belgique), HR Gardens Belgium SA (Belgique) et EMDS SA Group (Belgique) ;

- *Chairman* de Field Research Corporation (États-Unis) ;
- *Senior Vice President* de Havas Worldwide Inc. (États-Unis) ;
- *Executive Vice President* de Havas North America Inc. (États-Unis) ;
- *Director* de Havas Worldwide Inc. (États-Unis) et Havas North America Inc. (États-Unis) ;
- *Manager* de Havas Management Portugal Unipessoal, Lda. (Portugal), Washington Printing LLC (États-Unis) et Euro RSCG Worldwide LLC (États-Unis).

Autres mandats hors Groupe

- Administrateur de Harvest, Sifraba et Jean Bal.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2009

- Administrateur de Harvest, Sifraba, Jean Bal.

Mandats exercés en 2008

- Administrateur de Harvest, Sifraba, Jean Bal.

Mandats exercés en 2007

- Administrateur de Harvest, Sifraba, Jean Bal.

Mandats exercés en 2006

- Membre du Conseil de Surveillance de NRJ Group (jusqu'en juin 2006) ;
- Administrateur de Harvest, Sifraba, Jean Bal, Eurofog (jusqu'en décembre 2006).

Pierre Godé

Administrateur de Havas depuis le 10 mars 2008

Autres mandats dans le Groupe

Néant.

Autres mandats hors Groupe

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président et Administrateur de LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton SA ;
- Président et Directeur Général de Financière Agache SA et Raspail Investissements SA ;
- Directeur Général de Groupe Arnault France SAS ;
- Président de Financière Jean Goujon SAS ;
- Administrateur de Christian Dior SA, Christian Dior Couture SA, Société Civile du Cheval Blanc et SA du Château d'Yquem ;
- Représentant légal de Financière Agache ;
- Représentant permanent de LVMH Fashion Group au Conseil d'Administration de l'Association du Musée Louis Vuitton ;
- Gérant de Sevrilux SNC ;
- Membre du Comité de Direction de Sofidiv SAS ;
- Membre du Comité de Surveillance de Semyrhamis SAS.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton Inc. (États-Unis), Sofidiv UK Limited (Grande-Bretagne) et LVMH Publica (Belgique).

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2009

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président et Administrateur de LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton SA ;
- Président et Directeur Général de Financière Agache SA, Raspail Investissements SA ;
- Directeur Général de Groupe Arnault France SAS ;
- Président de Financière Jean Goujon SAS ;
- Administrateur de Christian Dior SA, Christian Dior Couture SA, Société Civile du Cheval Blanc, SA du Château d'Yquem ;
- Membre du Directoire de LVMH Fashion Group ;
- Représentant légal de Financière Agache ;
- Représentant permanent de LVMH Fashion Group au Conseil d'Administration de l'Association du Musée Louis Vuitton ;
- Gérant de Sevrilux SNC ;
- Membre du Comité de Direction de Sofidiv SAS ;
- Membre du Comité de Surveillance de Semyrhamis SAS.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton Inc. (États-Unis), Sofidiv UK Limited (Grande-Bretagne) et LVMH Publica (Belgique).

Mandats exercés en 2008

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président et Administrateur de LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton SA ;
- Président et Directeur Général de Financière Agache SA, Raspail Investissements SA ;
- Directeur Général du Groupe Arnault France SAS ;
- Président de Financière Jean Goujon SAS ;
- Administrateur de Christian Dior SA, Christian Dior Couture SA, Société Civile du Cheval Blanc, SA du Château d'Yquem ;
- Représentant légal de Financière Agache ;
- Représentant permanent de LVMH Fashion Group au Conseil d'Administration de l'Association du Musée Louis Vuitton ;
- Gérant de Sevrilux SNC ;
- Membre du Comité de Direction de Sofidiv SAS ;
- Membre du Comité de Surveillance de Semyrhamis SAS.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton Inc. (États-Unis), Sofidiv UK Limited (Grande-Bretagne) et LVMH Publica (Belgique).

Mandats exercés en 2007

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président et Administrateur de LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton SA ;
- Président et Directeur Général de : Financière Agache SA, Raspail Investissements SA ;
- Directeur Général de Groupe Arnault France SAS ;
- Président de Financière Jean Goujon SAS ;

- Administrateur de Christian Dior SA, Christian Dior Couture SA, LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton SA, Société Civile du Cheval Blanc, SA du Château d'Yquem ;
- Représentant légal de Financière Agache ;
- Représentant permanent de LVMH Fashion Group au Conseil d'Administration de l'Association du Musée Louis Vuitton ;
- Gérant de Sevrilux SNC ;
- Membre du Comité de Direction de Sofidiv SAS ;
- Membre du Comité de Surveillance de Semyrhamis SAS.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton Inc. (États-Unis), Sofidiv UK Limited (Grande-Bretagne) et LVMH Publica (Belgique).

Mandats exercés en 2006

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président et Administrateur de LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton SA ;
- Président et Directeur Général de : Financière Agache SA, Raspail Investissements SA ;
- Directeur Général de Groupe Arnault France SAS ;
- Président de Financière Jean Goujon SAS ;
- Administrateur de Christian Dior SA, Christian Dior Couture SA, LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton SA, Société Civile du Cheval Blanc, SA du Château d'Yquem ;
- Représentant légal de Financière Agache ;
- Représentant permanent de LVMH Fashion Group au Conseil d'Administration de l'Association du Musée Louis Vuitton ;
- Gérant de Sevrilux SNC ;
- Membre du Comité de Direction de Sofidiv SAS ;
- Membre du Comité de Surveillance de Semyrhamis SAS.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton Inc. (États-Unis), Sofidiv UK Limited (Grande-Bretagne) et LVMH Publica (Belgique).

Pierre Lescure

Administrateur de Havas depuis juin 1994

Autres mandats dans le Groupe

Néant.

Autres mandats hors Groupe

- Président-Directeur Général d'Anna Rose Production ;
- Directeur Général de We Never Sleep ;
- Administrateur de Thomson et Kudelski SA ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SA et Le Monde.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2009

- Président-Directeur Général d'Anna Rose Production ;
- Directeur Général de We Never Sleep ;
- Administrateur de Thomson, Kudelski SA ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SA, Le Monde.

Mandats exercés en 2008

- Président-Directeur Général d'Anna Rose Production ;
- Directeur Général de We Never Sleep ;
- Administrateur de Thomson, Kudelski SA ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SA, Le Monde.

Mandats exercés en 2007

- Président-Directeur Général d'Anna Rose Production ;
- Directeur Général de We Never Sleep ;
- Administrateur de Thomson, Kudelski SA ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SA, Le Monde.

Mandats exercés en 2006

- Président-Directeur Général d'Anna Rose Production ;
- Directeur Général de We Never Sleep ;
- Administrateur de Thomson, Kudelski SA ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SA, Le Monde.

Leopoldo Rodés Castañe

Administrateur de Havas depuis mai 2001

Autres mandats dans le Groupe

- *Chairman* de Media Planning Group SA (Espagne) ;
- *Manager* de Media Planning Group Llc. (États-Unis).

Autres mandats hors Groupe

- Président de Mutua Asepeyo de Fundacio Museu d'Art Contemporani, de Universitat Ramon Llull, de Fundacio d'Estudis i Recerca Oncologica (FERO) et de la Fondation Arte y Mecenazgo ;
- Administrateur de Sogecable SA, Abertis Infraestructuras SA, La Caixa, Criteria Caixa Corp, Christie's International Europe et GF Inbursa (Mexico)

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe**Mandats exercés en 2009**

- Président de Mutua Asepeyo de Fundacio Museu d'Art Contemporani, de Universitat Ramon Llull, et de Fundacio d'Estudis i Recerca Oncologica (FERO) ;
- Administrateur de Sogecable SA ; Abertis Infraestructuras SA, La Caixa ; Criteria Caixa Corp, Christie's International Europe, GF Inbursa (Mexico).

Mandats exercés en 2008

- Président de Mutua Asepeyo ;
- Administrateur de Sogecable SA ; Abertis Infraestructuras SA, La Caixa ; Christie's International Europe, GF Inbursa (Mexico).

Mandats exercés en 2007

- Président de Mutua Asepeyo, Universitat Ramon Llull ;
- Administrateur de Sogecable SA, Abertis Infraestructuras SA, La Caixa, Christie's International Europe.

Mandats exercés en 2006

- Président de Mutua Asepeyo, Universitat Ramon Llull ;
- Administrateur de Sogecable SA, Abertis Infraestructuras SA, La Caixa, Christie's International Europe.

Mandats exercés en 2005

- Président de Mutua Asepeyo, Universitat Ramon Llull ;
- Administrateur de Sogecable SA, Abertis Infraestructuras SA, La Caixa, Christie's International Europe, Invermay S.I.M.C.A.V.

Jacques Séguéla

Administrateur de Havas depuis juin 1992

Autres mandats dans le Groupe

- Administrateur d'Euro RSCG et de Arnold Worldwide Spain ;
- Représentant permanent d'Euro RSCG.

Autres mandats hors Groupe

- Administrateur de Compagnie du Monde.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe**Mandats exercés en 2009**

- Administrateur de Compagnie du Monde.

Mandats exercés en 2008

- Administrateur de Compagnie du Monde.

Mandats exercés en 2007

- Administrateur de Compagnie du Monde.

Mandats exercés en 2006

- Administrateur de Compagnie du Monde.

Patrick Soulard

Administrateur de Havas depuis décembre 1999

Autres mandats dans le Groupe

Néant.

Mandats exercés hors Groupe

- Administrateur de Financière et Foncière de Participation (FFP).

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe**Mandats exercés en 2009**

- Administrateur de Financière et Foncière de Participation (FFP) ; Geneval ; SG Securities Asia, Boursorama, Coface.

Mandats exercés en 2008

- Administrateur de Financière et Foncière de Participation (FFP) ; Geneval ; SG Securities Asia, Boursorama, Coface.

Mandats exercés en 2007

- Administrateur de Financière et Foncière de Participation (FFP) ; Geneval ; SG Securities Asia, Boursorama, Coface.

Mandats exercés en 2006

- Administrateur de Financière et Foncière de Participation (FFP) ; Geneval ; SG Securities Asia, Boursorama.

Antoine Veil

Administrateur depuis le 10 mars 2008

Autres mandats dans le Groupe

Néant.

Autres mandats hors Groupe

- Président-Directeur Général d'A.V. Consultants ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Banque Robeco ;
- Administrateur de CS Communications et Systèmes ;
- Administrateur de Saga jusqu'au 31 août 2010.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2009

- Président-Directeur Général d'A.V. Consultants ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Banque Robeco ;
- Administrateur de CS Communications et Systèmes, Saga.

Mandats exercés en 2008

- Président-Directeur Général d'A.V. Consultants ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Banque Robeco ;
- Administrateur de CS Communications et Systèmes, Saga.

Mandats exercés en 2007

- Président-Directeur Général d'A.V. Consultants ;
- Président : Leumi France ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Banque Robeco ;
- Administrateur de CS Communications et Systèmes, Saga.

Mandats exercés en 2006

- Président-Directeur Général d'A.V. Consultants ;
- Président : Leumi France ;
- Administrateur : Axa Europe Actions, CS Communications et Systèmes, Saga ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Banque Robeco.



Société anonyme au capital de 172 338 417,60 euros
Siège social : 2, allée de Longchamp – 92150 Suresnes
335 480 265 RCS Nanterre



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 4 avril 2011 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 2010, à savoir, (i) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 53 à 97 ainsi que les comptes annuels et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 99 à 117 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2009 déposé auprès de l'AMF le 16 avril 2010 sous le numéro D. 10-0278, (ii) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 44 à 86 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2008 déposé auprès de l'AMF le 30 avril 2009 sous le numéro D. 09-0372.



2 allée de Longchamp – 92281 Suresnes Cedex
Tél. : +33 (0)1 58 47 90 00 – Fax : +33 (0)1 58 47 90 38
www.havas.com