



DOCUMENT DE
REFERENCE 2016

havas.com



Société anonyme au capital de 167 862 108 euros
Siège social : 29-30, quai de Dion Bouton – 92800 Puteaux
335 480 265 RCS Nanterre

Document de référence 2016

Rapport financier annuel

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



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 29 mars 2017 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 2016, à savoir, (i) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 79 à 127 ainsi que les comptes annuels et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 129 à 150 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2015 déposé auprès de l'AMF le 31 mars 2016 sous le numéro D.16-0250, (ii) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 74 à 123 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2014 déposé auprès de l'AMF le 14 avril 2015 sous le numéro D.15-0334.

SOMMAIRE

DEFINITIONS

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

SOMMAIRE	4
MESSAGE DU PRÉSIDENT	7
1. PERSONNES RESPONSABLES	8
1.1. PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE	8
1.2. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE CONTENANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL	8
2. CONTRÔLEURS LEGAUX DES COMPTES	8
3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SELECTIONNÉES	9
4. FACTEURS DE RISQUES	9
4.1. RISQUES LIÉS AU SECTEUR DE LA COMMUNICATION	9
4.2. RISQUES LIÉS AUX LITIGES	10
4.3. RISQUES FINANCIERS	10
4.4. RISQUES SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX	11
4.5. COUVERTURE DES RISQUES - ASSURANCES	12
5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	13
5.1. HISTOIRE ET ÉVOLUTION DE LA SOCIÉTÉ	13
5.1.1. Raison sociale	13
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	13
5.1.3. Constitution et durée	13
5.1.4. Siège social et coordonnées	13
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	13
5.2. INVESTISSEMENTS	15
6. APERÇU DES ACTIVITÉS	15
6.1. PRINCIPALES ACTIVITÉS	15
6.1.1. Nature des activités	15
6.1.2. Marché et tendances	15
6.1.3. Stratégie	16
6.1.4. Nouvelles activités	16
6.2. ORGANISATION OPÉRATIONNELLE	17
6.2.1. Principaux marchés	17
6.3. ÉVÉNEMENTS EXCEPTIONNELS	20
6.4. DÉPENDANCE DE LA SOCIÉTÉ À L'ÉGARD DE BREVETS OU DE LICENCES, DE CONTRATS INDUSTRIELS, COMMERCIAUX OU FINANCIERS OU DE NOUVEAUX PROCÉDES DE FABRICATION ...	20
6.5. ÉLÉMENTS SUR LESQUELS EST FONDÉE TOUTE DÉCLARATION DE LA SOCIÉTÉ CONCERNANT SA POSITION CONCURRENTIELLE ...	20
7. ORGANIGRAMME	21
7.1. ORGANIGRAMME	21
7.1.1. Organisation juridique du Groupe Havas au 31 décembre 2016	21
7.1.2. Rôle de la société mère Havas SA	22
7.2. LISTE DES FILIALES IMPORTANTES	22
7.3. PROPRIÉTÉS ET LOCATIONS IMMOBILIÈRES	22
8. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES, SOCIALES ET SOCIÉTALES	23
8.1. CONTEXTE GLOBAL	23
8.1.1. Les macro-tendances du secteur liées à la RSE	23
8.2. ORGANISATION	23
8.2.1. Structuration du management de la RSE	23
8.3. ENJEUX ET STRATÉGIE RSE	24
8.3.1. Analyse de matérialité	24
8.3.2. Stratégie RSE- Nos 6 engagements de progrès	25
8.4. PERFORMANCE	29
8.4.1. Niveau d'avancement	29
8.5. AUTRES INDICATEURS RÉGLEMENTAIRES, CONCORDANCE ET MÉTHODOLOGIE	31
8.5.1. Indicateurs réglementaires	31
8.5.2. Notre méthodologie	37
9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RESULTAT 41	
10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX	43
11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	45
12. INFORMATION SUR LES TENDANCES	45
13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	45
14. ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GÉNÉRALE	46
14.1. INFORMATIONS SUR LES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GÉNÉRALE	46
14.1.1. Composition du Conseil d'Administration	46
14.1.2. Renseignements personnels relatifs à la Direction Générale et aux membres du Conseil d'Administration ..	48
14.1.3. Condamnations pour fraude, faillite, sanctions publiques prononcées au cours des cinq dernières années	51
14.1.4. Liens familiaux	51
14.1.5. Comité Exécutif	51
14.2. CONFLITS D'INTÉRÊTS	51
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	51
14.2.2. Accord avec les principaux actionnaires en vertu desquels les membres des organes d'Administration et de Direction ont été nommés	51
14.2.3. Restrictions concernant la cession par les membres des organes de Direction de leur participation dans le capital de la Société	51
15. REMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX	52
15.1. STRUCTURE DES RÉMUNÉRATIONS COURT TERME	52
15.2. PROGRAMMES DE FIDÉLISATION ET DE PERFORMANCE LONG TERME	53
15.3. JETONS DE PRÉSENCE	54
15.4. DONNÉES CHIFFRÉES	54
15.5. ENGAGEMENTS DE RETRAITE DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ	58
15.6. DISPOSITIONS PARTICULIÈRES	58
15.7. TABLEAUX DE SYNTHÈSE	59
15.8. PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ SOUMIS À L'APPROBATION DES ACTIONNAIRES (VOTE EX ANTE LOI SAPIN DU 9 DÉCEMBRE 2016)	59
15.9. ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2016 AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ, SOUMIS À L'AVIS DES ACTIONNAIRES (SAY ON PAY – CODE AFEP / MEDEF)	59
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	60
16.1. FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	60
16.1.1. Mandats des Administrateurs	60
16.1.2. Membres Indépendants	60
16.1.3. Conseil d'Administration	62
16.1.4. Contrôle interne	62
16.2. CONTRAT DE SERVICE LIANT LES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION OU DE DIRECTION À LA SOCIÉTÉ OU SES FILIALES ET PRÉVOYANT L'OCTROI D'AVANTAGES	62

16.3. INFORMATION SUR LES COMITES DU CONSEIL	62	21.1.7. Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques mettant tout changement survenu en évidence.....	160
16.3.1. Comité d'Audit.....	62	21.1.8. Accords conclus par la Société modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle	162
16.3.2. Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations	63	21.2. ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS.....	162
16.3.3. Comité d'Evaluation des travaux du Conseil d'Administration	64	21.2.1. Objet social (article 2 des statuts)	162
16.4. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE.....	64	21.2.2. Résumé des dispositions des statuts, charte, règlement concernant les membres des organes d'Administration et de Direction	162
17. PARTICIPATION ET STOCK-OPTIONS.....	66	21.2.3. Droits, privilèges, restrictions des actions	162
17.1. PARTICIPATION ET STOCK-OPTIONS DES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DIRIGEANTS.....	66	21.2.4. Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	162
17.2. OPERATIONS SUR LES TITRES DES DIRIGEANTS DE HAVAS.....	67	21.2.5. Convocation et conditions d'admission aux Assemblées	162
17.3. PARTICIPATION DES SALAIRES AU CAPITAL DE LA SOCIETE.....	67	21.2.6. Participation aux Assemblées.....	163
17.4. OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS (ARTICLE L. 225-184 DU CODE DE COMMERCE).....	67	21.2.7. Dispositifs des statuts, charte, règlement pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	163
17.5. BSAAR	67	21.2.8. Disposition des statuts, charte, règlement fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée.....	163
17.6. ACTIONS GRATUITES ET DE PERFORMANCE ATTRIBUEES AUX MANDATAIRES SOCIAUX OU DEVENUES DISPONIBLES	67	21.2.9. Conditions des statuts, charte, règlement plus stricts que la loi régissant les modifications du capital	163
18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	70	21.2.10. Conventions	163
18.1. NOM DES ACTIONNAIRES NON-MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION DETENANT UN POURCENTAGE DE CAPITAL DEVANT ETRE NOTIFIE EN VERTU DE LA LEGISLATION NATIONALE.....	70	22. CONTRATS IMPORTANTS.....	163
18.2. DROIT DE VOTE	70	23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS.....	163
18.3. REPARTITION DU CAPITAL SOCIAL ET ACTIONS D'AUTOCONTROLE	70	24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	164
18.4. ACCORD POUVANT ENTRAINDER UN CHANGEMENT DE CONTROLE.....	72	25. ÉVÉNEMENTS RÉCENTS.....	165
19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	72	25.1. COMMUNIQUE DE PRESSE DES RESULTATS 2016	165
20. INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DE L'EMETTEUR.....	73	26. INFORMATIONS RELATIVES AU RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIETE ET TABLEAU DE PASSAGE ENTRE LE RAPPORT DE GESTION ET LE DOCUMENT DE REFERENCE DE HAVAS .	169
20.1. INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE	73	27. TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES RUBRIQUES DE L'ANNEXE I DU REGLEMENT (CE) N°809/2004 DE LA COMMISSION EUROPEENNE.....	171
20.2. INFORMATIONS FINANCIÈRES PRO FORMA	73	28. ANNEXES.....	174
20.3. ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2016.....	75	28.1. RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	175
20.4. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES	127	28.1.1. Composition et application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil – Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	175
20.5. COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2016	129	28.1.2. Limitations apportées aux pouvoirs de la Direction Générale de Havas	181
20.6. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	151	28.1.3. Principes et règles de détermination des rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux.....	181
20.7. RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES.....	152	28.1.4. Participation des actionnaires aux Assemblées Générales	184
20.8. RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES ANNUELS CLOS LE 31 DECEMBRE 2016.....	153	28.1.5. Organisation du contrôle interne au sein du Groupe Havas.....	184
20.9. POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES	155	28.2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	189
20.10. CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIERE OU COMMERCIALE.....	155	28.3. PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS	190
21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	156	28.4. TEXTE DES RESOLUTIONS PRESENTÉES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION	195
21.1. CAPITAL SOCIAL	156	28.5. RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES	200
21.1.1. Montant du capital souscrit.....	156	28.6. DELEGATIONS EN MATIERE D'AUGMENTATION DE CAPITAL.....	201
21.1.2. Titres non représentatifs du capital.....	156	28.7. LISTE DES MANDATS DES MANDATAIRES SOCIAUX	202
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	156		
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.....	157		
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	157		
21.1.6. Informations relatives aux options de souscription ou d'achat d'actions	159		



MESSAGE DU PRESIDENT

Madame, Monsieur, cher(e) actionnaire,

2016 a de nouveau été une bonne année pour notre groupe. Notre revenu a progressé et notre croissance organique reste supérieure à 3%. Nous sommes très satisfaits du niveau de rentabilité atteint par le Groupe et de notre structure financière saine et solide.

Le 30 août 2016 a marqué le troisième anniversaire de mon arrivée en tant que PDG de Havas et je tenais à vous dire à quel point je suis heureux et honoré de diriger ce Groupe.

En 2013 nous avons fait figure de pionnier dans notre secteur en adoptant notre stratégie *Together* fondée sur la collaboration, visant à créer le Groupe le plus intégré de l'industrie de la communication.

Cette stratégie a changé la donne : en trois ans notre chiffre d'affaires est passé de 1,7 Md€ à 2,2 Md€, notre portefeuille de nouveaux clients n'a cessé de s'enrichir, 47 Villages Havas ont été créés et la famille Havas s'est considérablement agrandie, passant de 15 000 à 20 000 collaborateurs. Nous avons travaillé sans relâche pour que la collaboration devienne le moteur de notre Groupe.

Nous devons conserver notre avance en matière d'intégration. Ainsi cette année, nous entrons dans une nouvelle phase de notre stratégie *Together*. Alors que le monde évolue de plus en plus vite et devient de plus en plus complexe, nous croyons que nous devons dépasser les frontières traditionnelles entre « création » et « média » pour mieux servir nos clients.

Par conséquent, les deux divisions du groupe, Havas Creative Group et Havas Media Group, vont également être gérées au niveau régional et local afin d'assurer à nos clients un service agile, fluide et intégré.

C'est grâce au soutien sans faille de nos actionnaires et investisseurs que nous sommes en mesure de travailler sereinement et de nous projeter à long terme, ce qui s'avère très bénéfique pour nos équipes et nos clients. Je tiens d'ailleurs à remercier tous nos clients pour leur fidélité envers notre Groupe, ainsi que nos 20 000 talents pour leur implication constante et leur engagement.

Nous sommes heureux de proposer de porter le dividende pour 2017 à 18 centimes d'euros, en hausse de +20%.

Je vous remercie pour la confiance que vous nous témoignez.

Sincèrement,

Yannick Bolloré

1. PERSONNES RESPONSABLES

1.1. Personne responsable du document de référence

Responsable du document de référence :

Monsieur Yannick Bolloré, Président-Directeur Général.

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

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

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

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

Yannick Bolloré
Président-Directeur Général
Le 29 mars 2017

2. CONTRÔLEURS LEGAUX DES COMPTES

Commissaires aux Comptes titulaires

Depuis le 29 mai 2008

- Constantin Associés

Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited

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

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

- AEG Finances

Membre français de Grant Thornton International

29 rue du pont - CS 20070 - 92578 Neuilly-sur-Seine Cedex

représenté par Monsieur Jean-François Baloteaud (jusqu'au 1^{er} janvier 2014) et par Monsieur Gilles Hengoat (depuis le 1^{er} janvier 2014)

Commissaires aux Comptes suppléants

Depuis le 11 mai 2010

- CISANE

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

représenté par Monsieur José-Louis Garcia

Depuis le 29 mai 2008

- IGEC

3, rue Léon-Jost – 75017 Paris

représenté par Monsieur Victor Amselem

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

3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SELECTIONNÉES

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

Les informations financières sélectionnées portant sur les exercices clos les 31 décembre 2014, 2015 et 2016 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 les chapitres 20 des documents de référence 2014 et 2015.

Données du compte de résultat consolidé (en millions d'euros)	2016	2015	2014
Revenu	2 276	2 188	1 865
Résultat opérationnel courant	329	315	263
Résultat opérationnel	297	293	245
Résultat net, part du Groupe	177	172	140
Données par action (en euro) :			
Bénéfice par action, de base et dilué	0,42	0,41	0,34
Dividende	0,18*	0,15	0,13

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

Données du bilan consolidé (en millions d'euros)	2016	2015*	2014
Écarts d'acquisition	1 933	1 895	1 686
Total actifs courants	3 827	3 673	3 043
Total de l'actif	6 345	6 143	5 246
Total capitaux propres	1 767	1 653	1 460
Total dette brute financière	661	616	480
Nombre d'actions existantes	419 655 270	417 421 897	414 690 350

* L'évaluation et l'affectation de l'écart d'acquisition du groupe FullSix réalisées en 2015 étant provisoires à la clôture de 2015, conformément à la norme IFRS 3 §45 et 49, les ajustements de 2016 ont été effectués de manière rétrospective. Ces ajustements sont détaillés dans le renvoi (1) de la note 5.2.3 "Écarts d'acquisition" aux comptes consolidés.

4. FACTEURS DE RISQUES

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

Ces risques sont pour partie communs aux entreprises de communication.

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

4.1. Risques liés au secteur de la communication

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

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

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

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

Un secteur fortement concurrentiel

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

Possibilité de résiliation rapide des contrats et mise en compétition périodique des budgets

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

Ce risque, qui pourrait affecter la croissance de Havas et porter atteinte à son activité, doit s'apprécier au regard du poids relatif des premiers clients. En 2016, les dix premiers clients du Groupe représentaient 18,4% des revenus et le premier client représente 5,4 % du revenu total du Groupe.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Risque lié au départ de dirigeants ou collaborateurs de Havas

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

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

4.2. Risques liés aux litiges

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

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

4.3. Risques financiers

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

L'exposition du Groupe Havas aux risques de taux d'intérêt, de taux de change, de liquidité, et de crédit est décrite aux notes 5.2.15 "Dettes financières" et 5.2.31 "Politiques de gestion des risques financiers" aux comptes consolidés au 31 décembre 2016.

Autres risques financiers

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les tests de dépréciation d'écarts d'acquisition réalisés en 2016 et 2015 n'ont pas démontré de perte de valeur. Une dépréciation de -0,9 million d'euros était constatée en 2014 sur le poste « Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence » du compte de résultat (cf. notes 5.2.3 et 5.2.24 aux comptes consolidés).

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

À la suite de la nomination de Monsieur Fernando Rodés Vilà en tant que Directeur Général de la société Havas SA, et de la fin de son mandat de Directeur Général de Media Planning Group SA, les clauses de conscience liées à ses fonctions de Directeur Général de Media Planning Group SA étaient caduques depuis le 28 mai 2007. Sa démission du poste de Directeur Général de Havas SA en 2011 n'a pas affecté les clauses liées au changement significatif de l'actionariat de Media Planning Group SA. Au 31 décembre 2016, un seul manager bénéficie encore de cette clause qui prévoit des indemnités égales à celles dues en cas de licenciement. Dans le cas où elle serait exercée, le montant total des indemnités serait de 3,0 millions d'euros.

Risque lié aux engagements de rachat auprès des minoritaires

Lors de l'acquisition de participations majoritaires dans des sociétés, Havas met généralement en place des contrats prévoyant le rachat des actions des minoritaires. La valorisation de ces contrats est déterminée en appliquant la formule de prix aux données financières les plus récentes, soit, le plus généralement, les données réelles 2015 et 2016, et les données budgétaires 2017 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 2016.

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

Ces engagements sont détaillés dans la partie 10 "Trésorerie et capitaux" et la note 5.2.14 "Dettes liées aux rachats de minoritaires et compléments de prix" aux comptes consolidés.

Limite du contrôle interne

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

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

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

4.4. Risques sociaux et environnementaux

Risques sociaux

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

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

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

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

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

Risques environnementaux

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

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

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

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

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

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

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

4.5. Couverture des risques - Assurances

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

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

Ces programmes d'assurances couvrent les risques :

- de dommages aux biens 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) ;
- de responsabilité civile pour atteinte aux données et/ou incidents de sécurité : *Cyber Risk*.

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

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

Le coût de la couverture des risques "Assurance" s'élève à 3,6 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. Sièges social et coordonnées

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

Tél. : 01 58 47 80 00

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

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

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

Havas est le 6^e groupe mondial dans le secteur de la publicité et du conseil en communication, ses principaux concurrents étant WPP, Omnicom, Publicis, Interpublic et Dentsu (source: communiqués de presse sur les résultats 2016).

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

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

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

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

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

1984. Création de Canal+.

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

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

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

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

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

2000. Havas est renommé Vivendi Universal Publishing. Canal+ rejoint le pôle cinématographique et télévisuel de Vivendi Universal Entertainment.

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

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

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

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

2004. En juillet, le Groupe Bolloré entre dans le capital de la Société et en devient le premier actionnaire.

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

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

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

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

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

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

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

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

2011. Le microréseau Arnold poursuit son développement et renforce sa présence aux Pays-Bas, en Australie, au Royaume-Uni et en Chine. Havas continue à poursuivre sa politique d'acquisition et de start-up avec : l'acquisition de Siren-Communication, le lancement des startup BETC London, Camp+King et SocialCraft LLC dont le nom commercial est Socialistic, ainsi que l'acquisition de l'agence australienne Host et sa consœur One Green Bean. MPG lance en Asie sa marque de marketing mobile Mobext et plus particulièrement en Chine, en Indonésie et aux Philippines.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le 17^e Havas Village ouvre ses portes à la fin de l'année à Singapour.

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

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

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

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

Le groupe Bolloré initie une offre publique d'échange (OPE) sur Havas en octobre 2014. L'offre, qui se déroule du 1^{er} décembre 2014 au 20 février 2015 inclus, propose aux actionnaires d'Havas d'échanger 9 actions Bolloré pour 5 actions Havas, et 31 actions Bolloré pour 37 BSAAR Havas. Le groupe Bolloré réussit son OPE et détient 82,5% du capital et des droits de vote du groupe Havas au 4 mars 2015.

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

2015 : Havas réalise plusieurs acquisitions en 2015 : Bird & Schulte, une agence de communication santé et bien-être basée en Allemagne ; Plastic Mobile, une agence reconnue pour son expertise mobile basée au Canada ; EGC & Associés, une agence française spécialisée dans la création d'événements d'intérêt général ; l'agence Tribu au Costa Rica et au Honduras ; Just:Health Communications, une agence de communication santé, basée à Londres ; le Groupe Fullsix, l'un des leaders indépendants de la communication digitale en Europe avec plus de 600 collaborateurs basés en France, Portugal, Grande-Bretagne, Espagne, Etats-Unis et Italie ; Symbiotix, une agence américaine de communication et de marketing médical dont l'expertise est de mettre la science au service des professionnels de santé par le biais de programmes spécifiques ; Gemini Healthcare LLC, une agence américaine de communication santé offrant une gamme complète de services, spécialisée dans les relations entre les groupes pharmaceutiques, de biotechnologies et leurs produits avec les organismes payeurs.

Havas fait l'acquisition auprès du Groupe Bolloré, de l'Institut CSA et l'agence Intervalles. Havas Media Group Asia Pacific devient l'actionnaire majoritaire de son partenaire franchisé Havas Media Vietnam, une agence média qui emploie 50 collaborateurs.

Le 8 décembre Havas place avec succès un emprunt obligataire d'un montant de 400 millions d'euros, d'une durée de 5 ans (échéance 8 décembre 2020) avec un coupon annuel de 1,875%. Cette émission est souscrite 3 fois par une base diversifiée d'investisseurs. Le livre d'ordres de 1,2 milliards d'euros témoigne une nouvelle fois de la confiance des investisseurs dans la stratégie et le développement de Havas.

Le Groupe Havas continue d'ouvrir des Havas Villages partout dans le monde. Il en existe 36.

2016 : En 2016, Havas réalise plusieurs acquisitions : Beebop, agence basée à Hambourg spécialisée dans les médias sociaux et dans le *ambient advertising* ; Groelandia et Islandia, deux agences créatives et digitales au Chili ; TP1, agence de communication digitale québécoise, reconnue pour son expertise stratégique en marketing et communication et son engagement envers les expériences utilisateurs, les technologies ouvertes et l'accessibilité au web ; Lemz, agence basée aux Pays-Bas et réputée pour son rôle de pionnière en matière de créativité pro-sociale ; Target MCG, le plus important groupe indépendant de média spécialisé dans le divertissement et le lifestyle au Royaume-Uni ; Mr Smith, une agence intégrée néo-zélandaise.

En juillet, le Groupe lance en France Fullsix Media, son 3ème réseau média qui s'ajoute aux deux réseaux existants, Havas Media et Arena Media. Cette opération fait suite à l'acquisition du groupe Fullsix en septembre 2015.

Tout au long de l'année, Havas continue de mettre en œuvre sa stratégie de collaboration et d'intégration *Together* et de créer de nouveaux Havas Villages. Il existe aujourd'hui 47 villages, lieux inspirants à travers le monde où le Groupe fait travailler les équipes en synergie. Les villages les plus récents ont été ouverts en 2016 à Barcelone, à Madrid, à Bruxelles, à Amsterdam, au Costa Rica, à Pantin (BETC) et à Londres.

5.2. Investissements

La stratégie de Havas, en termes d'investissements, consiste à renforcer ses réseaux de communication intégrée et d'expertise média, en s'appuyant sur l'extension géographique ainsi que sur le développement des services offerts par les différentes agences. Le montant payé lié aux acquisitions de nouvelles sociétés, net de la trésorerie apportée par les sociétés acquises, s'élève à environ 16 millions d'euros pour neuf acquisitions en 2016, 70 millions d'euros en 2015 pour douze acquisitions, 19 millions d'euros en 2014 pour six acquisitions. Ces acquisitions ont été financées sur la base de la capacité d'autofinancement du Groupe Havas. La Société a souscrit des engagements fermes en matière d'investissements financiers qui se montent à 25.0 millions d'euros au 31 décembre 2016, par rapport à 34,7 millions d'euros au 31 décembre 2015.

6. APERÇU DES ACTIVITÉS

6.1. Principales activités

6.1.1. Nature des activités

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

Le Groupe Havas accompagne ces changements en adaptant son organisation aux nouveaux besoins de communication et en plaçant l'innovation, la création et la technologie au cœur de tous ses métiers, répartis sur 3 business units (activités média, création et santé). Parmi les principaux métiers du Groupe on peut citer :

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

6.1.2. Marché et tendances

Toutes les données de marché figurant dans cette partie sont issues du communiqué de presse de ZénithOptimedia de décembre 2016.

Selon le rapport « *Advertising Expenditure Forecasts* » de ZenithOptimedia de décembre 2016, les investissements publicitaires mondiaux continueront de croître malgré les risques politiques et l'absence d'événements quadriennaux. Ils devraient croître de 4,4% en 2017 (comme en 2016) pour atteindre 566 milliards de dollars US à la fin de l'année. Après 2017, ils prévoient une période de croissance constante des dépenses publicitaires mondiales : de 4,4 % en 2018 et 4,1 % en 2019.

La télévision est restée en 2016 le premier média publicitaire en termes d'investissement, avec une part de 35,6% au niveau mondial. Sa part de marché devrait baisser mais elle resterait cependant très forte jusqu'en 2019 (32,7%). L'internet mobile progresse très vite et atteindra une part de marché de 26,7% en 2019, loin devant l'internet fixe (14,7%). La baisse sera notable pour les quotidiens et plus modérée pour les magazines, la radio et l'affichage extérieur. Le cinéma connaîtra une légère progression.

Les investissements publicitaires, par média (en %)

Part de marché (en %)	2016	2019
Journaux	11,0	8,5
Magazines	5,8	4,5
Télévision	35,6	32,7
Radio	6,4	5,8
Cinéma	0,6	0,7
Affichage	6,7	6,4
Internet	18,8	14,7
Mobile	15,0	26,7

Croissance des dépenses publicitaires par blocs régionaux (en %)

	2016 - 2017
Moyen-Orient et Afrique du Nord	-7,3
Japon	1,5
Amérique latine	1,9
Asie développée	2,3
Europe de l'Ouest et Centrale	2,8
Amérique du Nord	3,7
Europe de l'Est et Asie Centrale	7,0
Asie en développement	8,5

Il est à noter que le revenu des groupes de conseil en communication est de moins en moins corrélé aux dépenses publicitaires médias. Désormais le revenu des agences prend davantage la forme d'honoraires que de commissions (à l'exception du métier d'achat d'espace qui reste généralement sous forme de commission). Les honoraires sont par nature plus stables (à la hausse comme à la baisse) que les commissions proportionnelles à l'investissement média. Par ailleurs, une part croissante du revenu des groupes de conseil en communication est désormais réalisée en hors média.

Havas sur son marché

(en % du revenu 2016)

Amérique du Nord	35%
Europe (hors France et Grande-Bretagne)	20%
France	19%
Grande-Bretagne	12%
Asie-Pacifique et Afrique/ME	8%
Amérique latine	6%

Le revenu par client reste bien réparti, le premier client du Groupe représente 5,4% du revenu et ses dix premiers clients comptent pour 18,5% du revenu.

6.1.3. Stratégie

Il y a quatre ans, le Groupe Havas a fait œuvre de pionnier dans son secteur en adoptant un business model unique, fondé sur la collaboration et l'intégration à travers le déploiement du plan stratégique *Together*. Ce plan a porté ses fruits et a permis à Havas de se positionner parmi les groupes de communication les plus performants en termes de croissance organique.

Alors que le monde évolue de plus en plus vite et devient de plus en plus complexe, le Groupe entame désormais une nouvelle phase de sa stratégie *Together* qui transcende la séparation traditionnelle entre « création » et « média » afin de mettre le client au cœur d'une organisation qui lui garantit un service agile, fluide et intégré.

Havas poursuit et accélère donc dans son ambition d'être le groupe de communication le plus intégré du marché en simplifiant davantage sa structure.

Les deux divisions du groupe, Havas Creative Group et Havas Media Group, deviennent de simples business units et les activités création et média ainsi que santé deviennent des unités opérationnelles.

La nouvelle organisation se traduit par la mise en place de comptes de résultat uniques par région avec sur les principales zones géographiques où intervient le Groupe, la nomination d'un *CEO* en charge, à la fois, des activités création et média.

Pour garantir le bon fonctionnement de cette nouvelle organisation, le Groupe a également créé le nouveau poste de *Chief Client Officer* qui aura pour mission de superviser les relations avec les clients globaux, les initiatives marketing et le New Business de manière transversale sur les activités création et média.

Cette stratégie permet au Groupe d'adopter la meilleure organisation possible pour aider ses clients à faire face aux nouveaux bouleversements que l'évolution permanente du secteur de la communication ne manquera pas de provoquer.

6.1.4. Nouvelles activités

Néant.

6.2. Organisation opérationnelle

La présentation du Groupe par région permet d'analyser et de comparer de façon pérenne les performances dans la durée. L'organisation interne, qui s'appuie sur ces différentes régions, a évolué au cours des dernières années au gré de la croissance des activités et de la volonté de favoriser les synergies.

6.2.1. Principaux marchés

Renvoi au tableau dans le point 6.1.2.

Structure opérationnelle du Groupe

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

Havas a adopté, depuis mars 2017, une organisation centrée sur le client, toujours structurée par régions, avec 3 unités opérationnelles dédiées aux activités création, média et santé.

Jusqu'à fin 2016 le Groupe Havas était organisé en deux divisions : Havas Creative Group et Havas Media Group.

Havas Creative Group

Croissance organique et gains de nouveaux clients

Havas Creative Group poursuit son expansion dans l'industrie avec des gains de nouveaux clients, de nouvelles acquisitions et la création de start-ups innovantes dans le cadre de sa stratégie *Together*. En effet, cette division a gagné en 2016 plus de 700 nouvelles références dans de multiples industries telles que Adidas, Angie's List, Chiquita, Coke et Rimmel.

Havas Creative Group a également remporté plusieurs grands comptes globaux tels que GSK (Havas, campagne intégrée), Heathrow Airport (Havas London et Havas helia, campagne intégrée et activités CRM), et Huawei (Havas London, publicité). Autres gains significatifs : Moën (Havas Chicago, agence de référence), Mattress Firm (Havas New York, campagne intégrée), Reynolds Wrap (Havas Toronto, campagne intégrée), Sprite (Havas Ortega, engagement) et Decathlon (BETC Sao Paulo, campagne intégrée).

Acquisitions

En 2016, le Groupe Havas s'est renforcé dans certains métiers ou zones géographiques à travers l'acquisition de plusieurs sociétés innovantes dont certaines intégrées à Havas Creative Group : Lemz à Amsterdam, TP1 à Montréal et Gemini Healthcare aux Etats-Unis.

Havas Cognitive

L'innovation a été au cœur des préoccupations de la division créative du groupe en 2016 avec le lancement de Havas Cognitive en partenariat avec IBM Watson. Ce nouveau service aide les marques à tirer parti des opportunités qu'offrent l'intelligence artificielle et la data pour aboutir à une personnalisation encore plus forte des messages marketing. Parmi les clients de Havas Cognitive on peut citer notamment : TD Ameritrade, Absolut, Canal +, Citi, GSK, Spotify et Universal Music Group.

Smashd Group

En 2016, le groupe de divertissement Atom Factory fondé par Troy Carter et issu de l'industrie musicale s'est associé à Havas Group pour créer Smashd Group, une agence de consulting spécialisée dans l'innovation de marque dont l'objectif premier était de créer des synergies entre tendances culturelles et technologie. Le joint-venture a été scellé au Festival International de la Créativité à Cannes. Les équipes d'Havas et d'Atom Factory se sont associées pour travailler ensemble sur plusieurs grands comptes dont TD Ameritrade et WeTransfer.

Revenu du Groupe par division

Le revenu 2016 du Groupe se répartit ainsi :

Havas Creative Group	63 %
Havas Media Group	37 %

Havas Ventures

Havas Australia a lancé Havas Ventures, une agence de conseil en stratégie destinée à accélérer la croissance des start-ups australiennes. Cette nouvelle structure met à disposition des PME/PMI des financements en capital, des services de communication marketing et l'accès à son réseau global.

Récompenses

En 2016, la créativité des agences de Havas Creative Group a été largement récompensée. Les agences ont remporté plus de 900 prix dont 23 Cannes Lions, 5 Spikes, 21 Clios, 9 D&AD Pencils, 12 LIAA awards et 24 Effies. Plusieurs projets dont "#AllTreesAreBeautiful" (Arnold Worldwide, Boston et Havas New York), "The End of Society Simulator" (BETC Paris), "Parkinsounds" (Havas Life São Paulo) et "SMS Last Words" (Havas Shanghai) ont été distingués.

Nouvelle identité visuelle

En 2016 le Groupe Havas a procédé à une refonte complète de l'identité visuelle de ses principaux réseaux afin de mieux illustrer sa stratégie *Together*. Le nouveau branding représenté en toute simplicité par la lettre "h" traduit l'esprit de collaboration et le travail d'équipe qui règnent dans chacun de ses 47 Havas Villages.

Arnold Worldwide

Arnold Worldwide est une agence créative globale qui offre des prestations de service dans tous les domaines liés à la communication : publicité, digital, promotions, événements, communication directe, design, CRM et contenu de marques. Au sein d'Havas, c'est un micro réseau à l'échelle mondiale avec un siège social à Boston et des bureaux à Londres, Madrid, Milan, New York, Prague, São Paulo, Shanghai, Sydney et Toronto. La devise de l'agence est "Great Work Works," une promesse faite à chacun des clients que l'excellence dans le travail est toujours récompensée. Une grande idée, c'est de la valeur ajoutée pour les actionnaires.

In 2016, Arnold a renforcé sa collaboration avec des clients existants : Angie's List (branding et création), Sutter Health (agence créative de référence), Kaplan, Inc. (agence créative de référence) et Amgen's Erenumab (agence créative de référence pour les communications axées sur le consommateur).

Arnold dispose déjà d'un portefeuille de marques prestigieuses diversifié : Allergan, Carnival Cruise Line, CenturyLink, Fidelity Investments, The Hershey Company, Huntington Bank, Jack Daniel's, Kao Corporation (Jergens, Curel et John Frieda), National Association of Realtors, Ocean Spray, Progressive, PUR, Sanofi.

Havas Media Group

Havas Media Group représente 37% des revenus du groupe. Il est composé de trois réseaux médias : Havas Media, Arena Media et Fullsix Media.

Ces réseaux bénéficient de l'expertise des pure players de Havas Group : Affiperf (programmétique), Socialyse (social), Mobext (mobile), Ecselis (performance), Adcity (OOH et local), DBi (data consulting) et de la plateforme Artemis Alliance (data capacity) ainsi que des agences spécialisées Havas Sports & Entertainment, 18 Havas (innovation), LuxHub (luxe) et Havas Production.

Havas Media

Havas Media est le plus grand réseau de la division, il opère dans plus de 100 pays. Le réseau, fidèle à la stratégie du Groupe, place les besoins des clients au cœur du processus de création des équipes. Celles-ci sont composées d'experts média, de créatifs ou même de spécialistes en digital, data, contenu, sports ou marketing expérientiel selon les besoins.

www.havasmedia.com

Arena Media

Arena Media est le deuxième réseau mondial de la division. Sa structure souple lui permet de créer des équipes ad hoc basées dans plus de 60 pays. Le réseau offre des solutions médias intégrées et ciblées sur la gestion du changement, la flexibilité, la croissance et la performance. La stratégie *Together* du Groupe permet à Arena Media de mettre en place des équipes parfaitement adaptées aux exigences des clients, alliant les compétences médias, créatives ou spécialisées présentes dans le groupe.

www.arenamedia.com

Fullsix Media

Réseau média orienté sur la data et le digital, Fullsix Media applique les modèles disruptifs des technologies émergentes au monde des media, en toute transparence et en parfaite intégration avec l'écosystème client.

www.group.fullsix.com

Les agences Pure Players du Groupe Havas

Havas Group dispose d'un éventail unique de solutions pure players à forte valeur ajoutée pour les clients grâce à leurs gammes de produits et de services spécialisés.

Affiperf

Affiperf propose des offres marketing multicanales et multi supports orientées sur les audiences. L'agence associe design intuitif et humain à des campagnes basées sur la data sur les meilleures plateformes technologiques existantes en utilisant son Meta DSP.

www.affiperf.com

Socialyse

Socialyse garantit à la fois performance et prix compétitifs via une offre réseaux sociaux intégrée et synchronisée unique combinant stratégie, contenu, media et analyses. Socialyse allie la souplesse et la flexibilité d'une startup avec la puissance d'un réseau international.

www.linkedin.com/company/socialyse

Mobext

Spécialiste mobile, Mobext met en relation les consommateurs et les marques et accompagne les entreprises dans leur transformation mobile. En associant une approche *data driven* à des solutions technologiques de pointe, les spécialistes de Mobext sont en mesure d'obtenir le meilleur retour sur investissement à chaque campagne tout en créant des connexions qui ont du sens, en amplifiant l'activité et en accroissant la valeur client.

www.mobext.com/

Ecselis

Ecselis est le spécialiste de la performance. Ecselis développe les entreprises et les marques grâce à une expertise canal (*SEO*, liens sponsorisés, marketing par affiliation, *display*, *Conversion Rate Optimization* et *Dynamic Creative Optimization*) ainsi que des solutions multicanales.

www.ecselis.com/

Adcity

Adcity connecte les marques aux consommateurs dans la vie de tous les jours. En plaçant l'audience au cœur de ses activités, Adcity applique les connaissances consommateurs à l'activation des données, à la convergence media, aux nouvelles technologies et aux interactions avec les personnes en situation de mobilité.

www.adcityww.com/

DBi

DBi a pour ambition de devenir le tout premier réseau mondial d'agences dédié à l'analyse digitale. Ce pure player, spécialiste du Big Data au sein de Havas Group a aidé certaines des plus grandes marques mondiales à exploiter la data et à l'utiliser comme un atout stratégique.

www.dbi.io

Artemis Alliance

Artemis Alliance est la plateforme globale de gestion de données du groupe. Récemment certifiée ISO27001 par le Bureau Veritas, la plateforme garantit la qualité, la sécurité et l'intégrité des données depuis plus de 14 ans.

Stratégie

La stratégie de croissance d'Havas Media Group repose sur trois piliers : une offre simplifiée et intégrée, continuer d'investir dans les meilleures solutions data globales du marché et faire perdurer la passion d'offrir à ses clients des solutions médias orientées contenus.

En 2016, Havas Media Group s'est focalisé tout particulièrement sur le marketing et la communication interne. Le partage des connaissances à travers le réseau est un atout compétitif essentiel tant au plan mondial que local. Dans cette optique, 2016 a vu le lancement de la première plateforme de partage de connaissance à l'échelle de la division, Agora. Agora compte plus de 5000 utilisateurs pouvant consulter une base de plus de 4000 documents. La plateforme fonctionne comme un réseau afin de partager et déployer les innovations de façon simple et rapide.

Temps forts 2016

Havas Media Group a lancé son troisième réseau, Fullsix Media, aux côtés des réseaux Havas Media et Arena Media. Cela fait suite à l'acquisition de Fullsix Group en 2015. Depuis le 1er septembre, les réseaux Forward Media et Fullsix Media ont uni leurs forces, créant un nouveau réseau présent en Europe, en Amérique Latine et aux Etats-Unis. Fullsix Media offre le plus haut niveau de prestation à ses clients grâce à son expertise *data driven* et à sa stratégie de communication *digital first*.

Havas Media Group a accru son rayonnement en Europe avec l'ouverture de quatre nouvelles agences sur les marchés émergents : Havas Media Adriatic, Havas Bulgaria, Havas Media Slovakia et Arena Media Turkey. Ces quatre nouvelles entités permettent de renforcer sa présence géographique et la possibilité de servir les clients de ces marchés et des marchés limitrophes. Havas Media Group a également annoncé le lancement d'une agence en Malaisie.

Havas Group a acquis 100% de Target Media and Communications Group (Target MCG), premier groupe média de divertissement au Royaume-Uni. Target MCG comprend Target Media, Target Live, Organic et Superhero. Avec un chiffre d'affaires de 10 millions de livres sterling en 2015 et une équipe de plus d'une centaine de talents, Target MCG est le groupe média lifestyle et de divertissement indépendant le plus important et affichant la croissance la plus rapide du Royaume-Uni depuis son lancement en 1990.

Arena Media et Mirriad, entreprise technologique révolutionnant le futur de la publicité vidéo, ont annoncé l'expansion de leur partenariat mondial en matière de technologie et de contenu, ainsi que la première activation de ce partenariat avec VICE Media, leader mondial des médias pour les jeunes. Grâce à cet accord, les clients d'Havas Media Group peuvent intégrer digitalement leur marque dans un contenu vidéo réalisé par les meilleurs producteurs de contenus au monde.

Havas Sports & Entertainment a ouvert son agence australienne. Cette entité a pour but d'identifier l'alignement, les partenariats et les collaborations stratégiques des marques dans le domaine du sport et du divertissement dans l'objectif de connecter les marques aux consommateurs. Havas Sports & Entertainment a également publié la deuxième édition de son étude FANS.PASSIONS.BRANDS (FPB), qui analyse comment les fans s'engagent à travers la musique.

Durant l'année 2016, Havas Media Group s'est focalisé sur la data et le programmatique, deux piliers de l'industrie de la communication de demain. Plus de 25% de ses employés se sont engagés à devenir 100% Programmatic par le biais d'un nouveau programme de formation créé en interne qui permet à l'ensemble des collaborateurs d'appréhender le programmatique avec sérénité. Il confère la maîtrise (par les connaissances), l'autonomie (grâce aux exercices concrets) et les moyens d'y parvenir (via l'analyse interne), par le biais d'une plateforme d'apprentissage Havas University, conçue par et pour le groupe.

Affiperf a renforcé son approche Meta-DSP en intégrant les briefings et le planning à la plateforme et en élaborant un programme de certification interne. Affiperf a développé un centre d'expertise programmatique à Chicago, aux Etats-Unis. De plus, Affiperf a lancé deux solutions d'inventaire premium : La Française de programmatique et Affilux (Royaume-Uni et Italie).

Socialyse s'est renforcé grâce à de nouveaux partenariats et a élargi son offre dans le média et le hors-média afin d'inclure de nouveaux formats (notamment la vidéo), les influenceurs marketing, le social listening, la création et la gestion de contenus et les chatbots.

Mobext a continué à opérer dans les services à valeur ajoutée. De nouveaux produits tels que Drive to Store, Vertical Video, App Download augmentent le nombre de campagnes réalisées, et accélère l'utilisation de rich-media creative développé en interne.

En 2016, Ecselis a étendu son réseau désormais composé de 300 spécialistes du marketing de la performance sur 35 marchés. Ecselis a consolidé son offre globale autour de 3 points clés autre que le Paid Search : *Performance Display*, *Native Advertising* et *Affiliate Marketing*. De plus, Ecselis a développé un hub SEO/SEA en Amérique Latine (Colombie).

Le Groupe a lancé son tout dernier pure player, Adcity. Adcity est le spécialiste du OOH et communication locale. La stratégie de ce réseau mondial repose sur trois domaines : l'activation des données, leur amplification et leurs interactions.

Artemis Alliance a vu l'utilisation de sa plateforme croître grâce au lancement d'une nouvelle version offrant une meilleure expérience utilisateur et des fonctions améliorées. Bien plus qu'un tableau de bord interactif, Artemis Alliance offre à l'ensemble de ses clients la capacité de connecter leurs données publicitaires à leurs propres processus de *Business Intelligence*, d'aligner leurs KPI à leurs objectifs et de permettre l'activation de leurs données par catégorie de consommateurs, ciblage d'audience et allocation dynamique de ressources.

En 2016, Artemis Alliance a renouvelé sa certification ISO27001 auprès de Bureau Veritas, garantissant à la fois aux clients et partenaires que l'accès à leurs données est contrôlé, que les données sont protégées contre la copie, le transfert ou la destruction et que l'intégrité des données est préservée.

Gain et rétention de clients

2016 a confirmé la dynamique amorcée en 2015 et a été une bonne année pour Havas Media Group en matière de gain de budgets. Havas Media Group a remporté les compétitions pour Swarovski, Universal Music Group, 21st Century Fox, ABB, JTI, Unilever et Philips Lightings.

Les autres gains multi-marchés remportés en 2016 comprennent ABB, Lenovo, Perfetti van Melle, Dr. Wolff, GoBear (suprarégional), Taj Hotels (suprarégional), Airtel, Unilever, Schneider Electric (suprarégional Asie-Pacifique), Kumho Tyre (suprarégional Asie-Pacifique), Adam Foods, Heineken, SCA, Parrot (suprarégional), Pedder Group (suprarégional), NBC et Thomson Reuters.

Cette belle performance en new business au niveau global a également été réalisée au niveau local par les gains de Telecom Italia (Italie), TD Bank (Etats-Unis), Hyundai Kia (Mexique), Lidl (Pologne), Suntory Garuda (Indonésie), Tracfone (Etats-Unis), Bet365 (Espagne), Moen (Etats-Unis), Bein Sports (France) et Bauhaus (Allemagne).

De prestigieux clients globaux tels qu'AXA Investment Managers, Dubai Tourism et Chiquita Banana ont étendu leur collaboration avec Havas Media Group.

Prix

En 2016, Havas Media Group a remporté un total de 175 prix dans les plus grands festivals mondiaux, régionaux et locaux. Parmi les récompenses attribuées aux meilleures agences de l'année, on peut citer :

Eficacia 2016 : Arena Media Spain- Media Agency of the Year

CTRL Magazine Awards : Havas Media Spain - Best Media Agency

Marketeer Awards : Havas Media Portugal - Media Agency of the Year

Mumbrella Awards 2016 : Havas Media Singapore - Media Agency of the year, South East Asia, Gold

Takatuka : Kausa Havas Paraguay - Agency of the Year

Singapore Media Awards 2016 : Havas Media Singapore - Media Agency of the Year, Gold

The Markies : Havas Media Singapore - Media Agency of the Year

Hall of Fame 2016 : Havas Media Singapore - Media Agency of the Year

Campaign Asia-Pacific Agency of the Year Awards : Havas Riverorchid Cambodia - Gold for Cambodia/Laos/Myanmar Media Agency of the Year

Campaign Asia-Pacific Agency of the Year Awards : Havas Media Singapore - Silver for Singapore Media Agency of the Year

Top 10 Full Service Marketing Agencies 2016 : Havas Media Group India - Winner

Premios DIGI 2016 : Havas Media Peru - Winner Mejor Agencia de Medios Digital (Best Digital Agency)

The Markies : Havas Media Singapore - Bronze – Media Agency of the Year

Event Marketer It list : Ignition - Winner TOP 100 Event Agencies of the Year

Affiperf UK : Masters of Markets award for its work with Nationwide.

6.3. Événements exceptionnels

Néant.

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

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

Le Groupe est propriétaire de ses principales marques : Havas et ses déclinaisons, Arnold et ses déclinaisons, Arena, Havas Media, Havas Sports & Entertainment, BETC, Les Gaulois, W&Cie et Fullsix.

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

Les résultats annuels 2016 communiqués par les principaux concurrents de Havas sont les éléments qui permettent d'établir que le Groupe se classe en 6^e place mondiale.

7. ORGANIGRAMME

7.1. Organigramme

Depuis le 1^{er} septembre 2012, Havas est intégré globalement dans les comptes consolidés de Bolloré et de son sous-groupe Compagnie du Cambodge, ainsi qu'au niveau de Financière de l'Odet et Bolloré Participations.

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

Au 31 décembre 2016, le taux de détention du Groupe Bolloré au capital de Havas SA s'élève à 59,69% représentant 69,06% en droit de vote.

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

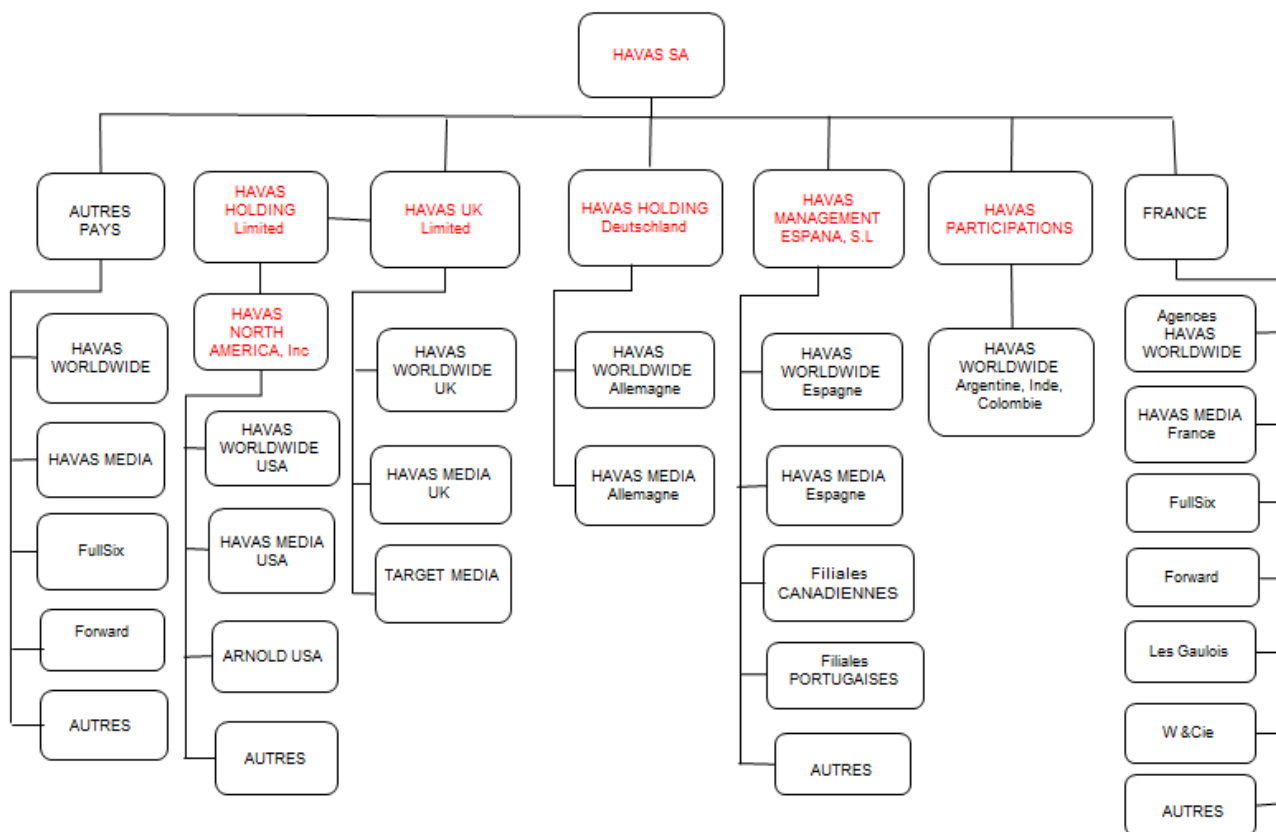
La société Bolloré SA est cotée sur Euronext sous le code ISIN FR0000039299.

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

7.1.1. Organisation juridique du Groupe Havas au 31 décembre 2016

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

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



7.1.2. Rôle de la société mère Havas SA

Havas SA qui assure un rôle de holding emploie au 31 décembre 2016, 130 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 2016 s'élève à 94,3 millions d'euros, par rapport à 97,5 millions d'euros en 2015, 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 2016 à 18,2 millions d'euros, contre 16,0 millions d'euros en 2015. Les autres frais refacturés aux filiales totalisent un montant de 12,6 millions d'euros en 2016, contre 12,5 millions d'euros en 2015.

7.2. Liste des filiales importantes

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

Nom des filiales	Pays	% d'intérêt
Arnold Worldwide, LLC	États-Unis	100%
BETC	France	100%
Havas Edge, LLC	États-Unis	100%
Havas Health, Inc.	États-Unis	100%
Havas Media France	France	100%
Havas Media Group USA, LLC	États-Unis	100%
Havas Worldwide Chicago, Inc.	États-Unis	100%
Havas Paris	France	99%
Havas Worldwide New York, Inc.	États-Unis	100%
Havas Media Group Spain SA	Espagne	100%
Research & Development Marketing Lab, SL	Espagne	100%

7.3. Propriétés et locations immobilières

Au 31 décembre 2016, le Groupe détient en pleine propriété un patrimoine immobilier qui figure au bilan pour une valeur nette de 146 millions d'euros. Le principal actif, acquis en octobre 2011, est l'immeuble du siège social de Havas situé 29-30, quai de Dion-Bouton, à Puteaux. Cet immeuble composé de deux bâtiments contigus comprend environ 23 000 m² de bureaux, occupés par Havas SA et des filiales françaises du Groupe.

Le Groupe prend principalement en location des surfaces de bureaux dans les différentes villes dans lesquelles il exerce ses activités, notamment aux États-Unis, au Royaume-Uni, en France, en Allemagne ou encore en Espagne. Les baux conclus aux États-Unis ont des dates d'échéance qui s'échelonnent jusqu'en mars 2028. L'échéance des baux conclus au Royaume-Uni s'échelonne jusqu'en juillet 2031.

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 North America ⁽¹⁾	États-Unis, New York	24 100	14/03/2012	29/02/2028
BETC	France, Pantin	16 200	08/06/2016	06/07/2028
Havas UK Ltd	UK, Londres	15 383	22/07/2016	21/07/2031
Havas Health	États-Unis, New York	14 696	02/07/2012	31/03/2028
Arnold Worldwide Partners	États-Unis, Boston	10 742	01/09/2004	31/12/2024
Havas Worldwide Chicago ⁽¹⁾	États-Unis, Chicago	8 500	01/01/2014	31/10/2024

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

8. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES, SOCIALES ET SOCIÉTALES

8.1. Contexte global

8.1.1. Les macro-tendances du secteur liées à la RSE

Groupe international de communication, Havas doit prendre en compte les grandes tendances ou évolutions bouleversant son écosystème, susceptibles d'impacter directement ou indirectement son activité. Ad-blockers, nouvelle hégémonie du digital, éthique et sécurité en matière de données ou encore enjeux climatiques sont autant de facteurs qu'Havas doit intégrer pour conserver son statut et asseoir sa position comme un des leaders mondiaux d'un secteur en perpétuel changement.

8.1.1.1. Développement des ad-blockers

Selon une étude publiée en novembre 2016 pour un baromètre de l'IAB (Internet Advertising Bureau) France, plus d'un tiers des internautes français (36%) ont adopté des logiciels "adblocks", alors qu'ils étaient 30% en janvier 2016, « lassés des bannières, fenêtres "pop up" et autres vidéos intrusives ». 26 % des 60 ans et plus sont désormais dotés de bloqueurs de publicité, dont l'utilisation n'est plus seulement réservée à un public jeune.

Afin de limiter les importantes pertes de revenus pour les éditeurs de sites, l'IAB s'est saisi du sujet. En août 2016, Google a annoncé vouloir sanctionner les sites affichant des publicités intrusives et l'Udecam commence à décerner des labels qualité récompensant les sites respectueux en termes de données personnelles et de formats publicitaires.

Pour répondre aux critiques des internautes qui se plaignent de publicités répétitives, envahissantes, qui ne correspondent pas à leurs besoins ou qui manquent d'originalité, les professionnels de la publicité doivent prendre des initiatives, comme repenser les contenus.

8.1.1.2. Influences du digital au sein de la société et gestion des données personnelles

Le secteur de la communication est directement impliqué dans la digitalisation de la société. Paradoxalement au recours croissant aux ad blockers, la publicité ciblée est de plus en plus efficace auprès des consommateurs.

Des études ont noté l'accroissement de la fréquence d'achat grâce au digital parce qu'il influence le consommateur tout au long de son parcours, ne serait-ce que pour trouver de l'inspiration. Il l'accompagne jusque dans le magasin via son smartphone. Les acheteurs ont aujourd'hui bien plus d'interactions préalables avec les marques avant même d'acheter leurs produits ou services. Les consommateurs achètent également plus grâce au digital car ils ont aussi l'impression que la relation se personnalise entre eux et le produit (géolocalisation, publicité ciblée...).

Cette personnalisation de la relation marque/consommateur suscite de plus en plus de questions sur la manière de concilier la valorisation et la protection des données personnelles.

Dans le cas précis de Havas, l'innovation menée par le groupe pour proposer des contenus et des services adaptés aux attentes de ses clients et des consommateurs s'accompagne d'une rigoureuse vigilance en matière de protection des données personnelles.

Un CISO (Chief Information Security Officer) a notamment été nommé au début de l'année 2016. Plusieurs entités du Groupe sont également certifiées ISO27001 par le Bureau Veritas, concernant le management de la sécurité des données : Artemis Alliance et son Meta Quality Barometer ou encore Havas Helia.

8.1.1.3. Le changement climatique

Au-delà de l'accord obtenu pendant la COP21 à Paris, les pays en développement auront besoin d'investir près de 100 milliards de dollars par an ces quatre prochaines décennies pour soutenir leur économie et faire face aux effets du changement climatique. A l'échelle mondiale, l'effort nécessaire devrait même atteindre entre 140 et 175 milliards de dollars par an d'ici 2030 et concernera le secteur privé, en sollicitant sa capacité d'investissement.

De plus, un nombre croissant d'études démontre les effets du changement climatique sur les résultats opérationnels des entreprises. Si, à l'échelle de la planète, les températures devaient augmenter de quatre degrés d'ici 2100 – perspective vers laquelle on semble se diriger – des sécheresses, des inondations et des orages violents engendreraient un chaos économique, bouleversant sans distinction petites entreprises et grands groupes internationaux.

Il est vrai que la question du changement climatique est intrinsèquement liée à celle de la transition énergétique et que le lien avec les Groupes de communication n'est pas évident. Pourtant, le rôle que joue la publicité dans la lutte contre le changement climatique, en tant que fabrique d'imaginaire et de valeurs et dans la diffusion de modes de vie, peut réellement modifier les comportements des consommateurs et donc influencer positivement sur ce sujet.

8.2. Organisation

8.2.1. Structuration du management de la RSE

8.2.1.1. Direction RSE

La Direction RSE est rattachée à la Directrice de la Communication du Groupe, membre du Comité Exécutif de Havas.

Elle travaille de manière régulière avec la Direction RSE du Groupe Bolloré, actionnaire majoritaire de Havas.

La Direction de la RSE définit les orientations stratégiques et assure des missions transversales :

- elle conduit la démarche de reporting RSE, en collaboration avec les différentes directions support,
- elle intervient en support aux agences lors des compétitions clients (nouveaux ou renouvellement de budget) pour répondre aux questionnaires dédiés à la RSE, ou à toute demande spécifique des clients liée à la RSE,
- elle est la garante des bonnes relations du Groupe avec ses parties prenantes, salariés, citoyens consommateurs, associations, ONGs, investisseurs, etc...
- au sein des différentes agences du Groupe et en fonction de leur niveau de maturité, elle mène des actions de sensibilisation au sujet de la RSE ; tout comme elle mène des projets internes en collaboration avec d'autres directions fonctionnelles (juridique, achats...)
- elle peut être amenée à participer, avec la Direction des relations investisseurs, à des roadshows dédiés à la RSE du groupe.

8.2.1.2. Réseau de correspondants

La Direction s'appuie sur un réseau de correspondants RSE dédiés et désignés pour relayer les bonnes pratiques mais également assurer le reporting.

Au 31 décembre 2016, le "réseau RSE" était constitué de 180 correspondants répartis dans plus d'une cinquantaine de pays et couvrant 100% des effectifs du Groupe.

8.2.1.3. Organisation du reporting (système d'informations)

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

Le système est pleinement opérationnel et a été déployé pour la sixième année consécutive. (voir notre méthodologie en 8.5.2).

8.2.1.4. Les engagements de moyens liés aux parties prenantes

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

Sur les quatre engagements de moyens, les deux premiers sont complètement réalisés et ont été traités précédemment :

- 1. La mise en place d'une organisation en réseau de correspondants RSE**
- 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**
- 3. L'implication des fournisseurs dans la démarche de progrès de Havas :**

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

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

La sensibilisation et la formation des salariés sont des étapes nécessaires pour que la stratégie RSE du Groupe soit diffusée au sein des agences. En 2016, 40 agences représentant 21% 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 (conférences), d'autres ont mis en place des blogs, des newsletters ou des workshops.

Cette année, 503 salariés ont bénéficié d'au moins une formation sur le développement durable ou la communication responsable.

8.3. Enjeux et stratégie RSE

8.3.1. Analyse de matérialité

Le décret d'application de l'article 225 de la loi française Grenelle II comprend 42 éléments de reporting social, environnemental et sociétal à publier par les entreprises, selon le principe du « comply or explain ».

L'analyse de matérialité permet l'identification, la sélection et la priorisation des enjeux et impacts clés pour le Groupe.

8.3.1.1. Processus suivi pour établir l'analyse de matérialité

Un semi-processus d'analyse de matérialité a été mené par le Groupe en collaboration avec le cabinet E&Y. Ce travail avait pour but d'adopter une communication plus ciblée sur les enjeux majeurs, dits matériels.

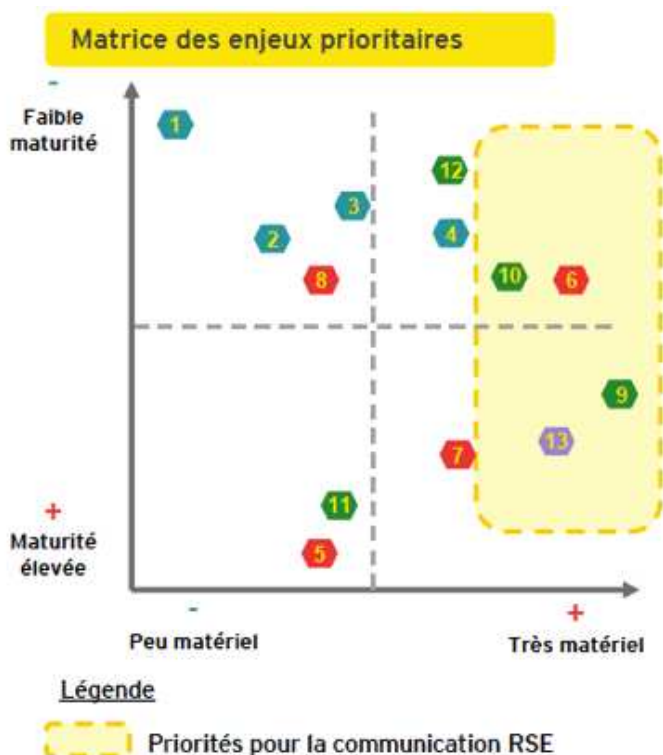
Le processus de travail s'est décomposé en 3 phases :

- Sélection des enjeux prioritaires
- Validation des indicateurs et des objectifs de communication
- Structuration de la partie extra-financière du Document de Référence

La cotation du niveau de performance reste une estimation, puisque basée sur les éléments disponibles : échanges avec les correspondants, plans d'actions détaillés dans les publications, indicateurs disponibles. Il ne s'agit pas là d'un diagnostic poussé, qui aurait nécessité davantage d'interviews notamment avec certaines parties prenantes.

C'est là une des limites méthodologiques qui pourra aboutir dans le futur à un travail plus poussé.

8.3.1.2. Présentation de la matrice de matérialité



8.3.2. Stratégie RSE- Nos 6 engagements de progrès

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

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

Le Groupe a défini six engagements de progrès qui guident l'ensemble des pratiques relatives à son activité, quels que soient les métiers exercés, tant en France qu'à l'étranger. L'analyse de matérialité qui a été effectuée en 2016 a permis de les faire évoluer et a souligné leur pertinence.

8.3.2.1. Promouvoir la diversité et oeuvrer en faveur du bien-être des salariés.

Havas s'engage à recruter les salariés les plus qualifiés et à leur offrir les mêmes chances d'avancement sans distinction aucune. Havas s'engage également à mettre à disposition des espaces de travail libres de tous critères potentiellement discriminants. Dans le monde entier, les salariés sont sensibilisés aux problématiques telles que le harcèlement sexuel, la diversité ou l'éthique par le biais de la formation en ligne « We Comply ».

A l'échelle régionale, les efforts varient d'une entité à l'autre. En Amérique du Nord, les appels à candidatures sont postés sur les sites d'emploi de l'état concerné, y compris les sites prônant la diversité ou encore à destination des vétérans. Le Groupe prend part à la « 3% Conference » dont la mission est d'accroître la part de femmes dans le domaine de la création publicitaire. Le Groupe est également partenaire du programme MAIP Diversity Internship Program par le biais de l'American Association of Advertising Agencies (4A's).

Suivent quelques exemples d'initiatives variées lancées par des agences du Groupe concernant la diversité sous toutes ses formes :

- Havas Health dispose d'un programme nommé WING : Women Inspiring the Next Generation.
- Arnold a organisé des réunions-débats autour des problématiques rencontrées par les femmes.
- En Espagne, les agences font appels à des prestataires par le biais d'organismes de travail spécialisés qui insèrent des personnes en situation de handicap dans les effectifs.
- Le Royaume-Uni a élaboré une charte de la diversité.
- En Australie, les agences sont membres de l'Agency Circle, un projet de l'industrie publicitaire australienne ayant pour objectif la diversité.

De nombreuses agences de par le monde ont lancé des initiatives en faveur du bien-être des salariés telles que des séances d'information, des campagnes de vaccination contre la grippe, etc. Nombre d'agences ont également proposé des réductions pour des abonnements en salle de sport, des programmes diététiques, des cours de nutrition ou de yoga sur site. Les nouveaux bureaux parisiens de BETC disposent de leur propre club de gym accessible gratuitement par l'ensemble des salariés. Au Canada, le Health and Sports Committee a été créé pour traiter la problématique du bien-être des salariés.

Les agences du Groupe Havas sont focalisées sur le maintien d'un environnement de travail propice au bien-être des salariés. Les espaces de travail au sein des Havas Village sont conçus de telle sorte que les employés se lèvent et se déplacent tout au long de leur journée. Les salariés sont incités à se déplacer entre les étages et à utiliser les différents espaces mis à disposition dans les bâtiments dans le cadre de leur travail. Les postes de travail, en particulier le mobilier, a été conçu de sorte à favoriser une bonne posture et une assise confortable. Dans de nombreuses agences, les bureaux peuvent également être réglés en position debout. Nombre d'agences sponsorisent également des équipes d'employés pratiquant la marche, la course ou encore les sports collectifs. Les procédures existantes en faveur d'un bon équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle de nos salariés sont diverses et variées dans l'ensemble du réseau.

S'agissant des horaires de travail aménagés, les salariés peuvent, après en avoir obtenu l'autorisation, travailler depuis leur domicile. Les horaires de travail aménagés sont également encouragés afin d'aider les salariés à concilier vie personnelle et vie professionnelle.

Nombre d'agences offrent des jours de vacances supplémentaires durant l'été (l'ensemble des agences d'Amérique du Nord, par exemple), des horaires de bureau allégés certains jours ou durant certains mois (Japon, Australie ou encore dans les bureaux d'Havas Health). Nombreuses sont les agences accordant une journée de congé à leurs salariés le jour de leur anniversaire. Certaines agences offrent également des programmes dits sabbatiques, permettant aux salariés de prendre un congé en récompense de leurs services ou pour leur permettre de pratiquer leurs passions personnelles. Les détails de ces programmes diffèrent d'une agence à l'autre.

Au Royaume-Uni, des ateliers autour de divers sujets sont proposés aux salariés tels que le développement personnel, la conciliation entre carrière et parentalité, la nutrition, etc. D'importants investissements ont également été réalisés en faveur d'un programme de coaching personnel, de nutrition, de fitness et de développement psychique baptisé *Havas Equalise*.

Enfin, en Juin 2017, Havas sera sur le point de lancer à l'échelle mondiale son « Employee Engagement Survey » (Enquête sur l'implication des salariés) dont le but est de collecter des opinions sur la manière dont les salariés perçoivent leur agence et le réseau dans son ensemble. L'enquête nous permettra aussi de traiter des besoins spécifiques au sein de l'organisation à l'aide des réponses des employés. Il s'agira de la deuxième enquête envoyée à l'ensemble du réseau Havas, après celle de 2015, avec le concours de toutes les agences Media et Creative.

8.3.2.2. Renforcer notre niveau d'exigence en matière sociale et de RSE dans notre supply chain.

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

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

Afin d'avoir une vision plus globale des risques liés à sa chaîne d'approvisionnement, le groupe a commencé à analyser les achats effectués avec les fournisseurs et sous-traitants qui représentent au moins 75 % de la dépense globale de chacune des agences. Globalement, le groupe achète principalement des contenus et des services professionnels. Ces achats sont en grande majorité réalisés auprès de fournisseurs originaires des zones Europe et Amérique du Nord.

Havas a été évalué par Ecovadis, société experte des performances environnementales et sociales de la chaîne d'approvisionnement. Le Groupe a obtenu la certification Silver avec un score de 52 / 100, en légère baisse par rapport à l'année dernière. Ce score permet toutefois à Havas de continuer à faire partie du « TOP 9 » des fournisseurs évalués par EcoVadis dans la catégorie « Advertising and market research ».

8.3.2.3. Promouvoir l'éthique dans la pratique de nos métiers.

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

Le Code présente les différents principes édictés par le Groupe :

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

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

Le Groupe a renforcé ses efforts autour de son programme de communication responsable qui a pour but d'assurer que les campagnes publicitaires produites respectent les règles de bonne conduite et ne risquent pas d'être modifiées ou, dans des cas extrêmes, interdites par les autorités de régulation. En 2016, au sein du Groupe, 59 agences ont mis en place des procédures internes de validation de la conformité des projets créatifs aux règles déontologiques en vigueur et près de 51% des collaborateurs ont été sensibilisés sur les lois et règles déontologiques en vigueur en matière de communication.

Plus de 3 368 projets créatifs ont été soumis avant diffusion aux autorités de régulation existantes (en France, en Espagne, au Portugal, en Italie, au Canada, en Australie, en Chine, aux Etats-Unis,...) et seuls 4% ont été jugés non conformes ou ont reçu un avis défavorable. Et sur l'ensemble de ces avis, une seule campagne a fait l'objet d'une demande de retrait de l'autorité de régulation de la publicité en France.

8.3.2.4. Assurer notre position de leader dans la création et la diffusion de communications responsables au travers de nos agences et de nos collaborations avec nos clients.

La première attente de nos parties prenantes est la mise en oeuvre d'une communication responsable qui tient compte de l'impact des représentations véhiculées et veille à la véracité, la clarté et la loyauté des informations énoncées ou induites dans nos messages.

Notre 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.

L'intégration de compétences et d'outils dédiés au Développement Durable.

En 2016, 16 campagnes ont été conçues avec des experts du développement durable, qu'ils soient responsables en interne ou consultants externes.

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

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 est essentielle dans le processus de définition des axes de communication, en particulier lorsque la thématique des campagnes porte sur des arguments développement durable. En 2016, 11 campagnes ont ainsi été réalisées après l'organisation de consultations de parties prenantes de l'entreprise cliente (ONG notamment). Ce sont pour la plupart des agences médias qui ont adopté ce processus, notamment en Espagne et dans certains pays d'Amérique Latine.

L'intensification de l'engagement sociétal du Groupe par le mécénat de compétences.

Havas continue de soutenir activement de nombreuses associations caritatives ou humanitaires. Ce soutien se traduit en partie par des donations directes (51 agences représentant 37 % des effectifs du Groupe ont ainsi soutenu financièrement cette année une centaine d'associations... 1% pour la Planète, Unicef, La Croix Rouge, American Cancer Society...), mais aussi au travers de mécénat de compétence.

En 2016, 40 agences représentant approximativement 20 % des effectifs du Groupe ont réalisé des travaux pro-bono ou obtenu gracieusement des espaces publicitaires pour le compte d'associations caritatives et d'ONG parmi lesquelles : Reporters Sans Frontières, Amnesty International, APAV, la FNSF

(contre les violences faites aux femmes). Ce sont 3 379 jours qui ont été consacrés par les agences à la réalisation de ces 94 campagnes.

Act Responsable en collaboration avec le Gunn Report a publié une nouvelle édition du Good Report qui liste les campagnes innovantes en termes de messages responsables ou de grandes causes et établit également un classement des agences ayant produit les meilleures campagnes. Dans ce classement (top 20), Havas Creative Group occupe la 10^e place. La campagne « My positive Impact » de l'agence Havas Paris, au profit de la Fondation Nicolas Hulot fait partie, quant à elle, du top 40 des meilleures campagnes.

En France, l'AACC (Association des Agences Conseil en Communication) décerne le Prix de la Campagne Citoyenne afin de récompenser les campagnes visant à améliorer les comportements individuels et collectifs, de défendre de grandes causes ou de promouvoir les engagements citoyens d'entreprises publiques ou privées. Cette année, le Groupe s'est vu décerner les prix suivants :

- BETC Paris a remporté le Grand Prix avec la campagne « war reporters » pour Reporters Sans Frontières et dans la catégorie « Entreprises du Secteur Public ou Privé », BETC Paris a été primée deux fois avec « devenez skin checker » pour la Roche Posay et « #aunomdesseins » pour Carte Noire.
- Rosapark a également été primée dans la catégorie « associations caritatives et ONG – Droits de l'Homme » pour sa campagne « le témoin » pour l'association Innocence en Danger.
- Dans la catégorie « associations caritatives et ONG – Santé Publique », c'est la campagne « Préjugés » pour la Fédération Française de Cardiologie réalisée par Les Gaulois qui a figuré au palmarès.

8.3.2.5. Réduire l'impact environnemental résultant de nos activités

Sans s'être fixé d'objectifs chiffrés sur sa consommation d'énergie, le Groupe suit annuellement sa consommation d'énergie et certaines de ses agences (45 pour 2016) adoptent d'elles-mêmes des initiatives visant à améliorer leur efficacité énergétique, comme le recours aux ampoules basse consommation, des contrôles et des remplacements réguliers des climatiseurs et le minutage de l'éclairage avec coupures automatiques en dehors des heures de travail.

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

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⁽¹⁾.

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*.

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

Jusqu'à cette année, l'objectif du Groupe était de diminuer ses émissions de GES⁽¹⁾ par salarié de 20% (période 2011-2015).

En 2016 les émissions de GES du Groupe se sont élevées à 126 906 t.éq CO₂, soit 6,5 t.éq CO₂ par salarié (pour un total de 19 663 salariés, chiffre provenant du reporting financier et qui représente la base des extrapolations).

¹ Gaz à effet de serre.

Ces résultats traduisent une baisse des émissions par salarié de 1,5%.

L'objectif de réduction des émissions du Groupe est de 20% par salarié sur la période 2015-2020.

Le plan d'actions communiqué tous les ans en même temps que le total des émissions émises évalue les gains en termes de CO₂, mais également les gains financiers. Les pistes envisagées offrent également aux agences toute liberté de hiérarchiser les actions qu'elles souhaitent entreprendre. Elles peuvent ainsi construire un plan d'actions sur mesure.

Réduire les consommations de papier et privilégier les achats de papier recyclé et/ou certifié FSC ou PEFC.

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

Havas s'était fixé comme objectif une diminution de 40 % de la consommation de papier par salarié entre 2010 et 2015, en limitant les impressions, en développant au maximum les impressions recto verso et en privilégiant des grammages plus faibles.

Pour 2016 et sur un périmètre représentant 72 % des effectifs du Groupe, les achats de papier de bureau s'établissent à 244 tonnes, soit 19 kilogrammes par salarié.

Le ratio de consommation de papier par salarié a diminué de 13% par rapport à 2015.

Pour rappel, l'objectif de réduction du Groupe est de 40% sur la période 2015-2020.

Le papier recyclé et/ou certifié représente 80 % de la consommation globale de papier du Groupe dans le Monde.

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

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

En 2016, sur un périmètre représentant 60% des effectifs du Groupe, les déchets totaux (tous déchets confondus) représentent 1416 tonnes, soit 128 kilogrammes par salarié.

Cela représente une diminution de 0,7% par salarié si l'on compare à 2015. L'objectif fixé est une réduction des déchets de 20% par salarié pour la période 2015-2020.

Au niveau mondial, le tri sélectif continue de se développer et concerne près de 67% des effectifs du Groupe. Ce tri porte principalement sur le papier (193 agences soit 67% des effectifs) mais aussi sur les déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) pour 154 agences représentant 53% des effectifs.

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

8.3.2.6. Renouveler notre engagement à œuvrer collectivement pour lutter contre le réchauffement climatique.

Lors de la dernière édition des Cannes Lions, Havas et les 5 grands groupes mondiaux de communication, Dentsu, IPG, Omnicom, Publicis et WPP ont décidé de s'unir pour lancer l'initiative Common Ground. L'objectif de ce projet est de contribuer à la réalisation des 17 objectifs de développement durable édictés par l'ONU.

L'industrie de la communication est pionnière dans ce genre de démarche collaborative. L'annonce à Cannes a donné le coup d'envoi d'une campagne publicitaire commune. Les six groupes ont également décidé de financer les idées gagnantes des Young Lions qui ont travaillé cette année sur les objectifs de développement durable.








Chaque groupe s'est engagé à réaliser un objectif particulier : Dentsu la santé, IPG l'accès à l'eau potable, Omnicom l'éducation, Publicis l'alimentation, WPP l'égalité des sexes, et Havas le changement climatique.





Le groupe a monté une équipe projet interne en charge de ce sujet. Des avancées de ce projet seront révélées lors du prochain festival des Cannes Lions en Juin 2017.

8.4. Performance

8.4.1. Niveau d'avancement

Actions	Indicateurs de suivi	Progression par rapport à notre niveau d'avancement 2015
Création et mise en œuvre de systèmes de pilotage de nos engagements RSE	Part des effectifs groupe couverts par un correspondant RSE	
	Le réseau « RSE » est constitué de 180 correspondants répartis dans une cinquantaine de pays et couvrant 100% des effectifs .	
Poursuivre la compilation des données environnementales et sociales via des plateformes en ligne	Degré d'avancement de l'outil	
	Le système de reporting extra-financier a été déployé pour la 6 ^è année consécutive. L'unité de saisie correspond désormais en tout point à celle du reporting financier.	
Impliquer nos fournisseurs dans l'avancement de nos démarches RSE	Nombre de fournisseurs intégrés dans la démarche	
	7 fournisseurs (contrats cadres groupe) ont participé au reporting RSE du groupe.	
Mobilisation et sensibilisation des salariés au développement durable et à la communication responsable	Nombre de salariés et/ou % des effectifs groupe ayant reçu des formations en RSE / communication responsable	
	518 salariés ont reçu une formation au développement durable et/ou à la communication responsable.	
Diminuer nos émissions de CO2 selon nos objectifs 2015-2020 (-20% d'émissions par salarié)	Actualisation annuelle	
	Mise à jour du bilan carbone réalisée au titre de l'année 2016 : les émissions de CO ₂ du groupe s'élèvent à 126 906 t.éq CO₂ , soit 6,5 t.éq CO₂ par salarié . Au titre de 2016, le groupe a vu ses émissions de GES diminuer de 1,5% par salarié .	
Réduire la consommation totale de papier au bureau de 40% par salarié	Quantité de papier de bureau utilisé (tonnes) et écart vs objectif de - 40% entre 2015 et 2020	
	En 2016, la consommation totale de papier de bureau s'est décliné à 286 tonnes, soit 18 kg par salarié . Ce ratio a diminué de 18% par rapport à 2015.	
Utilisation de papier 100% recyclé ou certifié FSC/PEFC	% des achats de papier de bureau correspondant à du papier recyclé ou certifié (FSC ou PEFC) et écart vs objectif de 100% recyclé ou certifié en 2015	
	Le papier certifié et/ou recyclé représente 78% de la consommation globale de papier de bureau dans le Groupe.	
Réduire la quantité totale de déchets par employé de 20% entre 2015 et 2020	Quantité de déchets totaux (tonnes) et écart vs objectif de -15% d'ici 2015 (nouvel objectif de -20% par salarié entre 2015-2020)	
	En 2016, la quantité totale de déchets produit au niveau du Groupe est de 1 583 tonnes, soit 128 kg par salarié . Cela représente une diminution de 0,7% par salarié.	
Mise en place de tri sélectif du papier dans l'ensemble du Groupe Havas	Nombre d'entités et % des effectifs du groupe correspondant ayant mis en place le tri sélectif du papier	
	Le tri sélectif concerne 193 agences soit près de 67% des effectifs du groupe.	
Assurer notre position de leader dans l'industrie média à l'égard du changement climatique	Avancement de l'initiative Common Ground des Nations Unies	Nouvel indicateur
	A déterminer	

Actions	Indicateurs de suivi	Progression par rapport à notre niveau d'avancement 2015
Mettre à profit notre influence pour sensibiliser sur les enjeux liés au changement climatique	Nombre de campagnes clients évoquant les enjeux liés au changement climatique	Nouvel indicateur
	35 campagnes abordent ce sujet.	
Lutter contre les discriminations au sein de nos agences	Nombre des personnes handicapées travaillant pour le compte du groupe Havas	
	Au sein du Groupe, 85 salariés du groupe sont en situation de handicap.	
	Distribution des postes créatifs et managériaux par genre	Nouvel indicateur
	Direction Homme – 62% Femme – 38% Créatif Homme – 61% Femme – 39%	
	Nombre d'initiatives pour la promotion de la diversité menées par les agences	
72 initiatives		
Attirer et conserver nos talents en leur offrant des perspectives de carrières attrayantes et des programmes de développement managérial	Nombre de participants aux Havas lofts	Nouvel indicateur
	110 salariés ont participé aux lofts depuis le lancement en 2014	
Attirer et conserver nos talents en leur offrant des perspectives de carrières attrayantes et des programmes de développement managérial	Nombre total d'heures dispensées au titre de la formation et nombre total de salariés ayant bénéficié d'au moins une formation en cours d'année	
	63593 Heures 8523 Effectifs soit 50% des effectifs Groupe	
	Taux de rotation	
	32%	
	Taux d'absentéisme (tous motifs)	
3%		
Intégrer des clauses RSE dans nos contrats fournisseurs et des critères d'évaluation RSE dans nos appels d'offres.	Nombre de fournisseurs qualifiés sur des critères sociaux, environnementaux et/ou de droits	
	679 fournisseurs	
Pérenniser notre approche de fournisseur responsable à l'égard de nos clients et partenaires	Nombre d'évaluations Ecovadis et classification	
	Note du Groupe : 52/100 Certification Silver	
S'assurer que tout nouveau collaborateur incorpore le code de déontologie Havas dans chaque aspect de son travail	Pourcentage de collaborateurs informés et formés au code d'Éthique Havas	
	57% du total des Effectifs	

Actions	Indicateurs de suivi	Progression par rapport à notre niveau d'avancement 2015
Garantir rigoureusement la sécurité et l'intégrité des données en préservant la confidentialité, la valeur et la disponibilité des données de propriété, des consommateurs, des clients tiers et des open data.	Accréditations: ISO 27001:2013 et ISO 9001 Affiliation aux agences de protection des données: FEDMA, ICO DMA	Nouvel indicateur
	<i>Artemis Alliance est certifié ISO27001 tout comme Havas Helia</i>	
Promouvoir des outils de mesure de nos impacts et des stratégies collaboratives dédiées au développement durable	Suivi des initiatives dans l'ensemble des agences du groupe	
	<i>En 2016, 176 campagnes ont été conçues avec la collaboration d'experts du développement durable (internes ou consultants).</i>	
	Nombre de consultations de parties prenantes effectuées en amont de la conception des campagnes de communication	
	<i>11 campagnes ont ainsi été réalisées après organisation de consultation de parties prenantes de l'entreprise cliente.</i>	
Développer notre mécénat de compétences à travers la réalisation de campagnes pro bono	Nombre de campagnes pro-bono réalisées et nombre de jours de travail correspondants	
	<i>94 campagnes pro-bono ont été réalisées par les agences du groupe. Près de 3379 jours ont été consacrés à ces campagnes.</i>	
Tenir notre promesse de lutter contre les stéréotypes dans nos réalisations	Nombre de campagnes soumises avant diffusion aux autorités de régulation existantes et % de campagnes jugées non conformes	
	<i>3 368 projets créatifs ont été soumis avant diffusion et seuls 4% ont été jugés non conformes</i>	

8.5. Autres indicateurs règlementaires, concordance et méthodologie

8.5.1. Indicateurs règlementaires

Les indicateurs ci-après ont été collectés et consolidés au niveau Groupe grâce au système d'information mis en place en 2010. Les ratios par salarié sont calculés par rapport à l'effectif au 31 décembre 2016 saisi dans le système.

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

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

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

8.5.1.1. Tableau des indicateurs réglementaires

Indicateurs	2016	2015	2014	2013	GRI	GC
Effectif salariés						
Effectif au 31 décembre	19 663 ^a	18 592 ^a	15 621	15 414	LA1	
% effectif sous CDI (Périmètre couvert : 98 % de l'échantillon décrit au point 8.3.1)	92%	91%	89%	89 %	LA1	
% effectif hommes	44%	44%	43%	44%	LA1/LA13	
% effectif femmes	56%	56%	57%	56%	LA1/LA13	GC3
% effectif femmes dans les Comités de Direction (Périmètre couvert : 82 % de l'échantillon décrit au point 8.3.1)	35%	34%	35%	33%	LA13	GC3
% effectif moins de 30 ans (Périmètre couvert : 95 % de l'échantillon décrit au point 8.3.1)	36%	33%	36%	35%	LA13	
% effectif 30 à 49 ans (Périmètre couvert : 95 % de l'échantillon décrit au point 8.3.1)	54%	55%	55%	56%	LA13	
% effectif 50 ans et plus (Périmètre couvert : 95 % de l'échantillon décrit au point 8.3.1)	10%	11%	9%	9%	LA13	
% effectif non-cadres (France) (Périmètre couvert : 100 % des effectifs France)	31%	23%	29%	31%	LA1	
% effectif cadres (France) (Périmètre couvert : 100 % des effectifs France)	69%	77%	71%	69%	LA1	
Embauches et départs						
Nombre total d'embauches (Périmètre couvert : 91% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)	5868	4 954	5 384	4 778	LA2	
dont nombre d'embauches en CDI	4183	3 378	3 800	3 203	LA2	
Nombre total de départs (Périmètre couvert : 94 % de l'échantillon décrit au point 8.3.1)	5745	5 892	5 112	4 640	LA2	
dont nombre de licenciements	812	1082	560	718	LA2	
Heures supplémentaires						
Nombre total d'heures supplémentaires (France) (Périmètre couvert : 100 % des effectifs France)	406	1 403	952	1 189		
Main-d'œuvre extérieure						
Effectif intérimaires et freelances (ETP) (Périmètre couvert : 81 % de l'échantillon décrit au point 8.3.1)	1022	666	525	465	LA1	
Organisation du temps de travail, absentéisme						
Durée annuelle du travail d'un salarié à temps plein (en heures) (Périmètre couvert : 95 % de l'échantillon décrit au point 8.3.1)	1868	1 853	1 893	1 902		
% effectif temps plein (Périmètre couvert : 99 % de l'échantillon décrit au point 8.3.1)	95%	94%	95%	95%	LA1	

Indicateurs	2016	2015	2014	2013	GRI	GC
% effectif temps partiel (Périmètre couvert : 99 % de l'échantillon décrit au point 8.3.1)	5%	6%	5%	5%	LA1	
Nombre de salariés ayant eu au moins une journée d'absence (Périmètre couvert : 94 % de l'échantillon décrit au point 8.3.1)	9474	7 551	10 403	9 031	LA7	
dont maladie	50%	52%	50%**	31%	LA7	
dont maternité/paternité	43%	44%	35%**	31%	LA7	
Taux d'absentéisme (Périmètre couvert : 93 % de l'échantillon décrit au point 8.3.1)	3%	3%	4,24%**	3,86%	LA7	
Rémunération, charges patronales, participation (France)						
Rémunération moyenne annuelle brute	52 936 €	51 960 €	49 137 €	47 675 €	LA14	
Taux de charges patronales (en %)	48%	50%	50%	49%		
Montant des sommes versées au titre de la participation (France)	6 638 017 €	5 356 113 €	5 720 801 €	4 712 550 €		
Relations professionnelles et bilans des accords collectifs						
Nombre d'accords collectifs signés	795	790	492	605	LA4	
dont accords relatifs aux rémunérations	450	458	196	92	LA4	
dont accords relatifs à la santé et aux conditions de travail	165	124	193	80	LA4/LA9	
dont accords relatifs au dialogue social	40					
Santé, conditions de travail, hygiène et sécurité						
Nombre d'accidents du travail (Périmètre couvert : 98 % de l'échantillon décrit au point 8.3.1)	85	77	55	120	LA7	
Nombre total de jours ouvrés perdus pour accidents du travail (Périmètre couvert : 99 % de l'échantillon décrit au point 8.3.1)	787	853	1 102	933	LA7	
% effectif siégeant dans des comités mixtes d'hygiène et de sécurité (Périmètre couvert : 43% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)	2%	2%	2%	2%	LA6	
Nombre de salariés formés à la santé, l'hygiène ou la sécurité (Périmètre couvert : 92 % de l'échantillon décrit au point 8.3.1)	2074	1 789	1 222	1 145	LA8	
Formation						
Nombre de participants aux actions de formation (Périmètre couvert : 93 % de l'échantillon décrit au point 8.3.1)	8523	6 423	1 214**	1 153*	LA10	
% effectif ayant bénéficié d'au moins une formation (Périmètre couvert : 93 % de l'échantillon décrit au point 8.3.1)	50%	45%	42%**	43%*	LA10	
Nombre total d'heures de formation délivrées (Périmètre couvert: 91 % de l'échantillon décrit au point 8.3.1)	163 594	63 046*	30 823**	28 886*	LA10	
Nombre moyen d'heures de formation/participant	19	10	25**	25*	LA10	
Évolution de carrière (France)						
% effectif ayant bénéficié d'entretiens d'évaluation annuels (Périmètre couvert : 100 % des effectifs France)	66%	62%	59%	64%	LA12	

Indicateurs	2016	2015	2014	2013	GRI	GC
Nombre de contrats CDD transformés en CDI (Périmètre couvert : 100 % des effectifs France)	76	99	66	75	LA1	
Insertion professionnelle et handicap						
Effectifs handicapés au 31 décembre (Périmètre couvert : 97 % des effectifs France)	52	45	55	72	LA13	GC6
dont effectifs embauchés dans l'année	2	3	4	1	LA13	GC6
Montant des achats généraux réalisés auprès d'ESAT (France) (Périmètre couvert : 93 % des effectifs France)	93 470 €	56 361 €	25 126 €	32 173 €		GC6
Œuvres sociales (France)						
Budget pour les œuvres sociales et culturelles (y compris fonctionnement des CE)	1 435 744 €	1 410 940 €	1 960 065 €	1 379 493 €		

^a : Effectif reporté par la Consolidation

* Périmètre partiel

** Périmètre couvert : France

Indicateurs environnementaux	Unités	2016	2015	2014	2013	Périmètre (% effectif Groupe)	GRI ⁽²⁾	GC ⁽³⁾
Impacts environnementaux directs								
EAU								
Consommation d'eau	m3	168 369	182 601	212 474	206 216	82%	EN8	
Consommation d'eau/salarié	m3	11	14	16	17		EN8	
ENERGIE								
Consommation totale d'électricité	MWh	31 677	25 851	26 731	27 103	82%	EN4	
Consommation totale d'énergie/salarié	kWh	2 109						
Consommation d'électricité/salarié	kWh	2 729	1 856	1 936	2 187		EN4	
% de l'électricité dans la consommation d'énergie	%	74	63	75	82		EN4	
% effectif des entités achetant de l'électricité issue d'ENR ⁽¹⁾ sur total effectif Groupe	%	7	12	12	17	100 %	EN6	GC8
AIR								
Émission de CO2		126 906	121 916	109 031	106 771	100 %	EN16	
dont émissions du poste transports	tonnes équ. CO2	62 406	62 560	56 555	55 151			
dont émissions du poste énergie		19 432	15 717	15 716	15 728			
Émission de CO2/salarié	kg équ. CO2	6,5	7	7	7		EN16	
CONSOMMATION DE MATIERE								
Consommation de papier de bureau	tonnes	286	309	382	362	87%	EN1	
Consommation de papier de bureau/salarié	Kg	18	22	28	28		EN1	
% du papier certifié et/ou recyclé dans consommation totale de papier de bureau	%	78	61	47	59		EN2	GC8
DECHETS								
Quantité totale de déchets	tonnes	1 583	1 541	656	502	67%	EN22	
Quantité de déchets/salarié	Kg	128	129	243	189		EN22	
Nombre d'agences ayant mis en place le tri sélectif du papier	nombre	193	163	176	174	100 %	EN22	GC8
% effectif des entités ayant mis en place le tri sélectif du papier sur total effectif Groupe	%	67	65	77	78	100 %	EN22	GC8
FORMATION/SENSIBILISATION DES SALARIES								
Nombre de salariés ayant reçu une formation Développement Durable et/ou communication responsable	nombre	518	238	268	176	100 %		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	nombre	176	168	231	281	100 %	EN26	GC8

(1) Énergies renouvelables.

(2) GRI : Global Reporting Initiative version 3.

(3) GC : Global Compact.

Autres thèmes du Grenelle II non publiés par le Groupe :

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

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

8.5.2. Notre méthodologie

8.5.2.1. Périmètre de reporting et exceptions

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

Le système est complètement opérationnel et a été déployé pour la sixième année consécutive.

Les points suivants décrivent la méthodologie employée pour le reporting :

- **protocole de reporting** : ce document rappelle les enjeux du reporting RSE, décrit les rôles et responsabilités respectives, des administrateurs et des utilisateurs, ainsi que l'organisation des campagnes de reporting. Il a été diffusé à l'ensemble des personnes concernées avant le début du reporting. Il est également archivé au sein même de la solution ;
- **unité de saisie** : l'unité est identique à celle du reporting financier. Chaque agence, considérée comme une entité légale répondant à un code de consolidation intègre le système de collecte des données ;
- **périmètre de reporting** : 335 entités actives à la saisie (506 entités ont été créées dans l'outil depuis son lancement en 2010 en suivant les évolutions

de périmètre de la consolidation financière). Il a été décidé que seules les entités possédant des effectifs seraient actives dans le reporting RSE. Les entités financières vides d'effectifs sont intégrées à l'outil mais sont désactivées et ne sont donc pas ouvertes à la saisie.

- **indicateurs et référentiels** : une batterie d'indicateurs a été définie, couvrant l'ensemble des domaines de la RSE et répartis en cinq thèmes : Environnement, Social, Éthique et Gouvernance, Économie et Achats et Communication Responsable. Une simplification des indicateurs "qualitatifs" hors données sociales a été effectuée cette année pour compenser le changement de niveau de saisie. Certains indicateurs environnementaux ont été déployés spécifiquement pour le calcul du bilan carbone de Havas (voir plus loin "module spécifique" "calculateur GES"). L'ensemble des indicateurs se réfèrent pour partie à la loi NRE⁽²⁾, au Grenelle II et aux lignes directrices de la GRI⁽³⁾ mais aussi à des indicateurs spécifiques liés à l'activité, aux enjeux et au suivi des engagements pris par le Groupe ;
- **contrôles et consolidation** : des contrôles de cohérence ont été paramétrés au niveau de la saisie. En intégrant des seuils d'acceptation de valeurs ou des justifications obligatoires à saisir, ces contrôles bloquent les données incorrectes. Les données sont ensuite consolidées par les départements Développement Durable et Ressources Humaines après

² Loi relative aux Nouvelles Régulations Économiques.

³ GRI : Global Reporting Initiative.

validation. À cette étape, un contrôle final est réalisé sur les données hors seuils ayant passé les contrôles bloquants automatiques. Si aucune justification (commentaire ou document annexe) ne vient valider les données saisies, elles sont éliminées du calcul ; ce qui explique les différents taux de périmètre par indicateur.

- **imports** : pour limiter les multiplications de saisie, de nombreux imports ont été paramétrés dans l'outil depuis certaines bases de données déjà existantes au niveau du Groupe. Ainsi la partie sociale France est importée à 70 % depuis la base gestionnaire de paie. Des imports sont également opérés depuis la base financière dans le calcul du bilan carbone ;
- **module spécifique "calculateur GES"** (gaz à effet de serre) : ce calculateur a été intégré au système. Il s'appuie sur des indicateurs spécifiques collectés lors du reporting et des facteurs d'émissions issus de la méthode ADEME V.6. Le périmètre du bilan carbone obtenu est celui de la "vie de bureau" des agences (à l'exclusion des émissions liées aux actions de communication mises en œuvre) et couvre les postes Énergie, Achats de produits et services extérieurs, Déplacements de personnes, Fret, Déchets et Immobilisations soit les scopes 1, 2 et 3 (partiel) du point de vue de la norme ISO 14064. Ce module permet dorénavant à chacune des agences de réaliser chaque année son propre bilan carbone et, par consolidation, de suivre les émissions de GES au niveau du Groupe.
- **devises** : toutes les données financières saisies à l'échelle locale sont consolidées en euros au niveau du Groupe sans suivre les effets de change. Les conversions sont effectuées à taux constants.

Parmi les indicateurs listés dans l'article R. 225-105-1, seuls figurent dans ce tableau ceux qui se révèlent être pertinents au regard de nos activités et de nos enjeux et engagements. Les informations demandées par Grenelle II non reportées dans les tableaux des indicateurs environnementaux et sociaux figurent dans le tableau en fin de chapitre.

Les données sont calculées par rapport à l'effectif au 31 décembre 2016 saisi dans le système.

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

8.5.2.2. Processus de calcul du Bilan Carbone

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

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

Pour le poste Energie, les facteurs d'émissions utilisés sont ceux liés à la production / combustion (scope 2) et prennent en compte la partie amont de l'électricité (scope 3).

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

Le calculateur GES intégré au système de reporting environnemental permet au Groupe de suivre annuellement ses émissions de CO₂ et l'atteinte de ses objectifs de réduction.

8.5.2.3. Vérification externe

Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion Havas

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant de la société **HAVAS**, accrédité par le COFRAC sous le numéro n° 3-10804⁽⁴⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

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

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément au référentiel utilisé par la société (ci-après le « Référentiel »), disponibles sur demande au siège de la société et dont un résumé figure dans le chapitre intitulé « Informations environnementales, sociales et sociétales » du rapport de gestion.

⁴ dont la portée d'accréditation est disponible sur le site www.cofrac.fr

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11-3 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

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

Nos travaux ont mobilisé les compétences de quatre personnes et se sont déroulés entre novembre 2016 et février 2017 sur une durée totale d'intervention d'environ cinq semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000⁵, ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

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

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

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

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

⁵ ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

⁶ **Informations quantitatives sociales** : effectifs et répartition par type de contrats, sexe, âge, continent ; nombre d'entrées CDI ; nombre de départs CDI par motifs ; entrées et départs CDD ; nombre d'accidents du travail ; nombre total d'heures de formation délivrées ; nombre de participants aux actions de formation ; nombre total de journées d'absences.

Informations quantitatives environnementales : quantité totale de déchets produits ; consommation totale d'électricité ; consommation totale de papier de bureau ; part de papier de bureau recyclé et/ou certifié ; déplacements professionnels ; émission de CO₂ (dont émissions du poste transports et du poste énergie).

Conclusion

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

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

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

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

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

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes⁶ :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités⁷ que nous avons sélectionnées en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 16% des effectifs considérés comme grandeur caractéristique du volet social, et entre 24% et 39% des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques du volet environnemental.

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

Informations qualitatives sociétales relatives au partie « Renforcer notre niveau d'exigence en matière sociale et de RSE dans notre supply chain » ; « Promouvoir l'éthique dans la pratique de nos métiers » ; « Assurer notre position de leader dans la création et la diffusion de communications responsables au travers de nos agences et de nos collaborations avec nos clients »

⁷ BETC Paris ; Ekino ; FullSIX France ; FullSIX Group ; Havas Media France ; Havas Worldwide Paris ; Havas Worldwide London Ltd ; Media Planning Group.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques professionnelles.

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

Conclusion

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

Paris, le 24 mars 2017

L'Organisme Tiers Indépendant

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Gilles Hengoat

Associé

9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT

Les commentaires suivants sont effectués sur la base des états financiers consolidés du Groupe Havas au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, qui sont établis conformément au référentiel IFRS en vigueur au 31 décembre 2016 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 2016" du présent document de référence.

Compte de résultat consolidé en normes IFRS

(en millions d'euros)	2016	2015	2014
Revenu	2 276	2 188	1 865
Charges de personnel	(1 419)	(1 339)	(1 138)
Autres charges et produits d'exploitation	(529)	(535)	(464)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	1	1	
Résultat opérationnel courant	329	315	263
Autres charges opérationnelles	(39)	(23)	(22)
Autres produits opérationnels	7	1	4
Résultat opérationnel	297	293	245
Produits de trésorerie	6	6	8
Coût de l'endettement	(23)	(16)	(31)
Autres charges et produits financiers	(3)	(6)	3
Résultat financier	(20)	(16)	(20)
Résultat des sociétés intégrées	277	277	225
Charge d'impôt	(83)	(86)	(68)
Résultat net de l'ensemble consolidé	194	191	157
Intérêts minoritaires	(17)	(19)	(17)
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	177	172	140

Revenu

2016/2015

Le revenu consolidé du Groupe s'élève à 2 276,1 millions d'euros sur l'année 2016.

La croissance organique⁽¹⁾ est de +3,1% sur l'ensemble de l'année 2016. En données brutes, la croissance pour l'année 2016 est en hausse de 4,0%. Les effets de change sont défavorables pour -60,3 millions d'euros contre +155,0 millions d'euros en 2015. À taux de change constant, la croissance s'élève à +7,0%.

2015/2014

Le revenu consolidé du Groupe s'élevait à 2 188,0 millions d'euros sur l'année 2015.

La croissance organique⁽¹⁾ s'établissait à + 5,1% sur l'ensemble de l'année 2015. En données brutes, la croissance pour l'année 2015 progressait de 17,3%. Les effets de change étaient favorables pour 155 millions d'euros, contrairement aux années passées. À taux de change constant, la croissance s'élevait à +8,3%.

Revenu par zone géographique

	2016	2015	2014
France	19%	18%	19%
Europe (hors France et Grande-Bretagne)	20%	18%	19%
Grande-Bretagne	12%	13%	13%
Amérique du Nord	35%	36%	32%
Asie-Pacifique	8%	8%	8%
Amérique latine	6%	7%	9%
TOTAL	100%	100%	100%

⁽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.

L'Amérique du Nord, la France et l'Europe continentale hors France demeurent les trois premières régions contributrices pour le Groupe en termes de revenu en 2016, 2015 et 2014.

En 2016, l'Europe dans l'ensemble enregistre une croissance organique soutenue et l'Amérique du Nord connaît une progression satisfaisante. L'Asie-Pacifique et l'Amérique Latine sont en décroissance notamment au deuxième semestre.

Charges de personnel

2016/2015

Les charges de personnel atteignent -1 418,7 millions d'euros pour l'exercice 2016, comparés à -1 338,6 millions d'euros pour l'exercice 2015, soit une augmentation de 6,0%. Le ratio "Charges de personnel/Revenu" représente 62,3% en 2016 contre 61,2% en 2015. L'augmentation de ce ratio est liée aux recrutements de talents et à la prise en charge des plans d'actions de performance.

2015/2014

Les charges de personnel s'élevaient à -1 338,6 millions d'euros pour l'exercice 2015, comparés à -1 137,9 millions d'euros pour l'exercice 2014, soit une augmentation de 17,6%. Le ratio "Charges de personnel/Revenu" était de 61,2% en 2015 contre 61,0% en 2014.

Autres charges et produits d'exploitation

2016/2015

Les autres charges et produits d'exploitation s'élèvent à -529,3 millions d'euros en 2016, comparés à -535,4 millions d'euros en 2015. Le ratio "Autres charges et produits d'exploitation/Revenu" est de 23,3% en 2016 contre 24,5% en 2015.

2015/2014

Les autres charges et produits d'exploitation représentaient -535,4 millions d'euros en 2015, comparés à -463,7 millions d'euros en 2014. Le ratio "Autres charges et produits d'exploitation/Revenu" était de 24,5% en 2015 contre 24,9% de 2014.

Autres charges et produits opérationnels

En 2016, les "Autres charges et produits opérationnels" sont essentiellement constitués :

- des provisions pour risques commerciaux et de l'apurement comptable sur certaines entités américaines et mexicaines pour -25,5 millions d'euros (-20,5 millions d'euros en 2015 et -21,3 millions d'euros en 2014) ;
- des révisions à la baisse de compléments de prix sur acquisitions de titres pour un montant total net de -4,6 millions d'euros (0,3 million d'euros en 2015 et 2,3 millions en 2014) ;
- des moins-values de cession pour un montant de -0,4 million d'euros (-0,9 million d'euros en 2015) et ;
- des frais d'acquisition de titres pour -1,1 million d'euros (-0,9 million d'euros en 2015).

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

Résultat financier

2016/2015

Le résultat financier s'élève à -20,5 millions d'euros en 2016 en baisse de -4,5 millions d'euros par rapport à 2015, due à l'effet année pleine de l'emprunt obligataire de 400,0 millions d'euros émis en décembre 2015.

2015/2014

Le résultat financier s'établissait à -16,0 millions d'euros en 2015 en amélioration de 4,0 millions d'euros par rapport à 2014, due à un endettement moindre au cours de l'exercice 2015.

Autres éléments du compte de résultat

2016/2015/2014

La charge d'impôt s'élève à -83,1 millions d'euros en 2016, -85,6 millions d'euros en 2015, et -68,4 millions d'euros en 2014, représentant un taux sur le résultat avant impôt, respectivement, de 30,0%, 31,0% et 30,4%.

10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX

Le montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie s'élève à 810,3 millions d'euros au 31 décembre 2016, comparés à 704,0 millions d'euros au 31 décembre 2015. Il est notamment constitué de dépôts à vue et à terme auprès d'établissements de crédit de premier plan et de placements monétaires à court terme effectués dans le cadre de la gestion de trésorerie au quotidien.

La trésorerie nette s'élève à 149,3 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre 88,4 millions d'euros au 31 décembre 2015 (cf. note 5.2.15 aux comptes consolidés), soit une amélioration de 60,9 millions d'euros.

Flux nets d'activité

La capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net s'élève à 256,0 millions d'euros, comparés à 251,1 millions d'euros en 2015. Les flux nets d'activité sont positifs de 276,1 millions d'euros en 2016, comparés à 235,0 millions d'euros en 2015. La variation du BFR est de 20,1 millions d'euros en 2016 contre - 16,1 millions d'euros en 2015.

Flux nets d'investissements

La trésorerie utilisée pour les investissements représente -117,9 millions d'euros en 2016, comparés à -130,1 millions d'euros en 2015.

Ces chiffres traduisent principalement, d'une part :

- des investissements corporels et incorporels de -79,7 millions d'euros en 2016, comparés à -58,2 millions d'euros en 2015 ;
- des investissements en titres de participation de -43,1 millions d'euros en 2016 reflétant notamment les acquisitions du groupe Target Media, de Lemz, Beebop Media AG, Riverorchid, Mr Smith, HM Vietnam, TP1 ainsi que les compléments de prix sur des acquisitions précédentes, comparés à -74,9 millions d'euros en 2015 ;
- des prêts et avances financières pour -2,2 millions d'euros, comparés à -5,6 millions d'euros en 2015 ;
et, d'autre part :
- des cessions d'immobilisation incorporelles et corporelles pour un montant total de 0,5 million d'euros, comparés à 0,7 million d'euros en 2015 ;
- des cessions de titres et liquidations d'entités pour un montant net de 0,8 million d'euros comparés à 1,0 million d'euros en 2015 ;

Flux nets de financement

Les opérations de financement génèrent une ressource de trésorerie de -38,1 millions d'euros en 2016 reflétant les opérations suivantes :

- une augmentation des fonds propres pour 14,2 millions d'euros résultant de la création des actions Havas SA pour le paiement des dividendes ;
- des intérêts nets versés pour -17,9 millions d'euros ;
- des remboursements d'emprunts nets pour 54,7 millions d'euros ;
- le paiement des dividendes aux actionnaires de Havas et aux actionnaires minoritaires des filiales pour un montant total de -76,8 millions d'euros dont -62,6 millions d'euros en numéraire ;
- des rachats de parts d'actionnaires minoritaires des filiales ne donnant pas le contrôle pour -12,4 millions d'euros, comparés à -6,4 millions d'euros en 2015.

Dettes financières

La dette financière brute représente 660,9 millions d'euros au 31 décembre 2016, soit une augmentation de 45,3 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2015. La dette financière est constituée :

- de l'emprunt obligataire 2015 pour 397,8 millions d'euros au 31 décembre 2016 (397,3 millions d'euros au 31 décembre 2015) ;

- l'emprunt obligataire 2013 pour 99,7 millions d'euros (99,6 millions d'euros au 31 décembre 2015) ;
- d'emprunts contractés auprès d'établissements bancaires pour 31,4 millions d'euros au 31 décembre 2016 (75,4 millions d'euros au 31 décembre 2015) ;
- de découverts bancaires pour un montant de 18,8 millions d'euros au 31 décembre 2016 (31,7 millions d'euros au 31 décembre 2015) ;
- des billets de trésorerie pour 100,0 millions d'euros ;
- de dettes financières diverses pour un montant de 13,2 millions d'euros au 31 décembre 2016 (11,6 millions d'euros au 31 décembre 2015).

Au 31 décembre 2016, la dette financière est essentiellement libellée en euros comme au 31 décembre 2015 (cf. note 5.2.15.8 « Taux d'intérêts des emprunts et dettes financières » aux comptes consolidés).

Emprunts obligataires

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

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

Le coût amorti de cette dette au bilan représente 99,7 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre 99,6 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Le 8 décembre 2015, Havas SA a émis un autre emprunt obligataire de 400,0 millions d'euros lui permettant de diversifier ses sources de financement, d'allonger la durée moyenne de son endettement et de se doter des moyens de poursuivre sa croissance. Les caractéristiques et modalités d'émission de cet emprunt sont détaillées dans la note 5.2.15.2 "Emprunt obligataire" aux comptes consolidés.

Le produit net de l'émission s'élève à 397,2 millions d'euros.

Le coût amorti de cette dette au bilan représente 397,8 millions d'euros au 31 décembre 2016, comparés à 397,3 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Emprunts auprès des établissements bancaires

Au 31 décembre 2016, le Groupe a utilisé des lignes de crédit court terme auprès d'établissements bancaires pour un montant total de 31,4 millions d'euros dont 22,3 millions d'euros en Asie, 4,4 millions d'euros en République Tchèque et 3,5 millions d'euros en Amérique latine. Il s'agit de tirages à brève échéance.

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

Au 31 décembre 2016, Havas SA dispose de lignes de crédit confirmées auprès d'établissements bancaires de premier rang pour un montant total de 510,0 millions d'euros. Le taux d'intérêt applicable pour l'ensemble de ces lignes de crédit est Euribor + marge. Ces lignes de crédit sont soumises aux ratios financiers (*covenants*). De plus, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées à moins d'un an non utilisées pour un total de 77,0 millions d'euros. Le Groupe Havas totalise donc 587,0 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées dont 510,0 millions d'euros sont à moyen terme. Par ailleurs, Havas dispose de 240,9 millions d'euros de lignes de crédit non confirmées disponibles.

Autres dettes financières

Au premier semestre 2009, Havas avait mis en place un programme d'émission de billets de trésorerie pour un montant maximal de 300,0 millions d'euros ensuite porté à 400,0 millions d'euros. L'enveloppe disponible au 31 décembre 2016 s'élève à 300,0 millions d'euros.

Ce poste comprend des intérêts courus pour 2,4 millions d'euros essentiellement liés aux emprunts obligataires, et des dettes financières diverses pour 2,4 millions d'euros également.

Découverts bancaires

Le montant des découverts bancaires est de 18,8 millions d'euros à fin 2016, contre 31,7 millions d'euros à fin 2015.

Ratios d'exigibilité

En contrepartie de l'obtention de certaines lignes de crédit ou d'emprunts bancaires, Havas s'est engagé à respecter certains ratios financiers s'appliquant aux données consolidées Groupe en normes IFRS. Ces ratios sont détaillés dans la note 5.2.15.3 « Ratios financiers » aux comptes consolidés. À fin 2016, ils étaient respectés.

Politique de trésorerie

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 de cash-pooling internationaux dans les principaux pays où le Groupe est implanté. Cet outil permet une meilleure maîtrise des coûts de financement et une optimisation des placements.

Dans le cadre de la convention de Trésorerie-Groupe signée avec le Groupe Bolloré en décembre 2015, les excédents de trésorerie sont placés en compte courant Bolloré. Par ailleurs, Havas SA et ses filiales sont également amenées à investir une partie des excédents de trésorerie 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 politique du Groupe en matière d'instruments de couverture est détaillée dans la note 5.2.31 "Politique de gestion des risques financiers" aux comptes consolidés au 31 décembre 2016.

Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

Les engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi mis en place par le Groupe Havas sont détaillés en notes 5.1.4.25 "Avantages au personnel" et 5.2.17 "Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi" aux états financiers consolidés.

Obligations contractuelles au 31 décembre 2016, ventilées par échéance

(en millions d'euros)	Total 31.12.2014	Total 31.12.2015	Total 31.12.2016	2017	2018	2019	2020	2021	Après 2021
Comptabilisées									
Emprunts obligataires et OBSAAR	133	497	498		100		398		
Emprunts auprès des établissements de crédit	220	75	31	31					
Autres dettes financières (hors coupon et juste valeur de swaps)	113	12	113	108	3	1	1		
Compléments de prix ("Earn-out")	11	46	49	19	9	8	13		
Rachat de minoritaires ("Buy-out")	106	137	127	16	31	17	27	20	16
Dettes sur acquisitions d'immobilisations financières			2	2					
Non comptabilisées									
Contrats de location simple	437	443	464	95	62	57	52	45	153
Indemnités au titre des clauses de conscience	7	3	3	3					
Total	1 027	1 213	1 287	274	205	83	491	65	169

Contrats de location simple

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

Indemnités au titre des clauses de conscience au 31 décembre 2016

À la suite de la nomination de Monsieur Fernando Rodés Vilà comme Directeur Général de Havas SA, et de la fin de son mandat de Directeur Général de Media Planning Group SA, les clauses de conscience liées à ses fonctions de Directeur Général de Media Planning Group SA étaient caduques depuis le 28 mai 2007. Sa démission du poste de Directeur Général de Havas SA en 2011 n'affecte pas les clauses liées au changement significatif de l'actionnariat de Media Planning Group SA. Au 31 décembre 2016, un seul manager bénéficie encore de cette clause qui prévoit des indemnités égales à celles dues en cas de licenciement. Dans le cas où elle serait exercée, le montant total serait de 3,0 millions d'euros.

Indemnités de départ

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

Des indemnités de départ seraient dues par le Groupe uniquement dans le cadre de licenciement à l'initiative de l'employeur et hors cas de faute lourde ou grave. Elles concernent pour l'ensemble du Groupe une trentaine de cadres et s'élèveraient à un montant global de 16,9 millions d'euros (net d'indemnités de fin de carrière provisionnées par ailleurs).

Autres engagements commerciaux au 31 décembre 2016, ventilés par échéance

(en millions d'euros)	Total 31.12.2014	Total 31.12.2015	Total 31.12.2016	2017	2018	2019	2020	2021	Après 2021
Engagements donnés sur opérations de périmètre									
Rachat de majoritaire et prise de participation	47	35	25	8				1	16
Total	47	35	25	8				1	16
Engagements donnés sur activités opérationnelles									
Garanties sur achat d'espace publicitaire	41	44	40	25		1			14
Autres engagements	36	44	20	8	3				9
Total	77	88	60	33	3	1			23
Engagements reçus sur activités de financement									
Lignes de crédit confirmées non tirées	360	596	587	77	150		330	30	
Total	360	596	587	77	150		330	30	

Garanties sur achat d'espace publicitaire

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

Rachat de majoritaire et prises de participations

Havas détient une participation non consolidée de 5,89% dans SEMARIS Holding, qui contrôle 100% de Havas Media LLC, anciennement MPG OOO, en Russie, en coentreprise avec le groupe ADV qui contrôle 94,11% des parts. Celui-ci dispose d'une option de vente et réciproquement Havas dispose d'une option d'achat qui sera déterminée à la valeur de marché. La valeur actualisée de cet engagement est ainsi estimée à 11,9 millions d'euros, 17,5 millions d'euros et 17,0 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2016, 2015 et 2014. De la même manière, Havas détient depuis 2013 une participation non consolidée de 5,89% dans Sunarius BV qui détient 99,9% de Havas Digital LLC, anciennement Digital Contacts OOO. Le groupe ADV qui en détient 94,11% des parts dispose d'une option de vente et réciproquement Havas dispose d'une option d'achat qui sera déterminée à la valeur de marché. La valeur actualisée de cet engagement est estimée à 11,3 millions d'euros, 7,9 millions d'euros et 7,8 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2016, 2015 et 2014.

Par ailleurs, Havas s'engage à racheter 40% d'intérêts minoritaires de Mr Smith, une agence néo-zélandaise acquise en 2016. La valeur actualisée de l'engagement s'élève à 1,5 million d'euro au 31 décembre 2016.

Autres engagements

Dans le cadre du régime de retraite à prestations définies mis en place dans deux filiales du Groupe au Royaume-Uni, Havas s'engage à combler toute insuffisance des actifs placés dans les fonds de pension pour un montant maximal de 23,8 millions d'euros. Au 31 décembre 2016, une provision à ce titre est comptabilisée au bilan pour 22,9 millions d'euros, comparés à 11,4 millions d'euros au 31 décembre 2015 et 13,3 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Havas a également consenti une contre-garantie de 10,4 millions d'euros au titre de la caution fiscale dont bénéficient ses filiales, et des garanties de bonne fin pour 8,4 millions d'euros.

Par ailleurs, une garantie de prise de possession avant le 30 septembre 2016 des locaux à Pantin en Seine-Saint-Denis était consentie par une filiale à son bailleur pour un montant de 9,3 millions d'euros. Cette garantie est devenue caduque en septembre 2016 suite à l'occupation effective des locaux. Havas a également signé en août 2014 une promesse de bail pour les locaux d'environ 15 000 m² en l'état futur d'achèvement au 3 Pancras Square, King's Cross à Londres. Le bail a été signé à la livraison des locaux en juillet 2016 pour une durée de 15 ans. L'occupation des locaux est effective depuis janvier 2017.

Lignes de crédit confirmées non tirées

Les lignes de crédit confirmées non tirées sont reçues des établissements de crédit de premier plan. Elles sont détaillées dans la note 5.2.15.5 "Emprunts bancaires" aux comptes consolidés.

Gestion du risque de liquidité

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

11. RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES

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

12. INFORMATION SUR LES TENDANCES

2016 a été une bonne année pour le Groupe Havas qui a vu son revenu progresser de 4% et sa croissance organique de +3,1%. La croissance s'est accélérée au quatrième trimestre, tirée par la belle performance de l'Europe à +5,4% et par le rebond de nos activités en Amérique du Nord qui ont enregistré une croissance organique de +7,3%. Le niveau de rentabilité atteint par le Groupe est très satisfaisant et sa structure financière saine et solide, avec une trésorerie nette positive au 31 décembre.

13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE

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

14. ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GENERALE

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

14.1.1. Composition du Conseil d'Administration

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

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

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

La Direction Générale de la Société est assumée au choix du Conseil d'Administration, soit par le Président du Conseil, soit par un Directeur Général, personne physique, nommé par le Conseil d'Administration.

Le Directeur Général est investi, à l'égard des tiers, des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi au Conseil d'Administration et aux Assemblées d'actionnaires et de ceux qui requièrent l'autorisation préalable du Conseil d'Administration. Sur proposition du Directeur Général, le Conseil d'Administration peut nommer de un à cinq Directeur(s) Général(aux) Délégué(s).

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

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

Le Conseil d'Administration a, par ailleurs, étendu les compétences du Comité des Rémunérations à des missions de sélection et de nomination des dirigeants mandataires sociaux.

Le Conseil d'Administration a également souhaité qu'un nouvel Administrateur indépendant, spécialement compétent en matière économique et financière, puisse être nommé au Comité d'Audit afin d'en consolider la composition.

Ainsi, il est apparu au Conseil d'Administration qu'une Direction Générale unique complétée d'un Comité de Rémunérations aux missions étendues et d'un Comité d'Audit renforcé assurait un équilibre satisfaisant des pouvoirs en même temps qu'un fonctionnement harmonieux et efficace du Groupe

Le Conseil d'Administration ne comporte pas de censeur.

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

Nom	Âge	Nationalité	Principale fonction*	Adresse professionnelle	Date de début de mandat	Date de fin de mandat (date d'Assemblée Générale) ⁽¹⁾
M. Yannick Bolloré	37	Française	Président du Conseil d'Administration et Directeur Général	29-30, quai de Dion-Bouton – 92800 Puteaux	2010	2019
Mme Delphine Arnault (Administrateur ayant été qualifié d'indépendant par le Conseil d'Administration)	41	Française	Directrice Générale Adjointe de Louis Vuitton Malletier	2, rue du Pont-Neuf – 75001 Paris	2013	2019
Mme Marguerite Bérard-Andrieu (Administrateur ayant été qualifié d'indépendant par le Conseil d'Administration)	40	Française	Directeur Général Finances, Stratégie, Affaires juridiques et Secrétariat du Conseil, Membre du Directoire du Groupe BPCE	50 Avenue Pierre Mendès France 75201 Paris cedex 13	2016	2019
Bolloré SA, représentée par M. Cédric de Bailliencourt jusqu'au 27.02.2017	47	Française	Directeur Financier du Groupe Bolloré	Tour Bolloré, 31-32, quai de Dion-Bouton – 92800 Puteaux	2005	2017 ⁽²⁾
Représentée par Mme Juliette Laquerrière depuis le 27.02.2017	47	Française	Directrice de la trésorerie et des financements du Groupe Bolloré			
M. Yves Cannac (Administrateur ayant été qualifié d'indépendant par le Conseil d'Administration)	82	Française	Président de deux <i>think tanks</i> : l'association Renouveau Civil et l'association Cercle de la Réforme de l'État	19, rue Pauline-Borghèse – 92200 Neuilly-sur-Seine	2008	2017 ⁽²⁾
Mme Sidonie Dumas (Administrateur ayant été qualifié d'indépendant par le Conseil d'Administration)	50	Française	Directrice Générale de Gaumont	30 Avenue Charles de Gaulle 92200 Neuilly sur Seine	2016	2019

Nom	Âge	Nationalité	Principale fonction*	Adresse professionnelle	Date de début de mandat	Date de fin de mandat (date d'Assemblée Générale) ⁽¹⁾
Financière de Longchamp représentée par M. Hervé Philippe jusqu'au 27.02.2017	58	Française	Directeur Financier, membre du Directoire de Vivendi	42, avenue de Friedland – 75008 Paris	2008	2017 ⁽²⁾
Représentée par Mme Ghislaine Brégé depuis le 27.02.2017	62	Française	Directrice des Relations Publiques	29-30 quai de Dion Bouton - 92800 Puteaux		
Financière de Sainte-Marine représentée par M. Gilles Alix	58	Française	Directeur Général du Groupe Bolloré	Tour Bolloré, 31-32, quai de Dion-Bouton – 92800 Puteaux	2014	2017 ⁽²⁾
Mme Myriam Guillotin ⁽³⁾	54	Française	Directrice Consolidation Havas	29-30, quai de Dion-Bouton – 92800 Puteaux	2014	2017
Mme Catherine Habib-Deloncle ⁽³⁾	38	Française	Directrice de clientèle internationale	2, rue Godefroy – 92800 Puteaux	2014	2017
M. Stéphane Israël (Administrateur ayant été qualifié d'indépendant par le Conseil d'Administration)	46	Française	Président-Directeur Général Arianespace	Boulevard de l'Europe – BP 177 – 91006 Evry-Courcouronnes Cedex	2014	2017 ⁽²⁾
Longchamp Participations représentée par M. Jean de Yturbe	70	Française	Directeur du Développement Havas	29-30, quai de Dion-Bouton – 92800 Puteaux	2008	2017 ⁽²⁾
Mme Christine Ockrent (Administrateur ayant été qualifié d'indépendant par le Conseil d'Administration)	72	Française	Journaliste et écrivain	4, rue Guynemer – 75006 Paris	2014	2017 ⁽²⁾
M. Alfonso Rodés Vilà	55	Espagnole	Directeur Général Adjoint non statutaire de Havas et <i>Chief Executive Officer</i> de Havas Media	Av. Diagonal, 575 – CC L'illa – Esc. 2 – planta 11 08029 Barcelone (Espagne)	2012	2019
M. Jacques Séguéla	83	Française	Administrateur de Havas	29-30, quai de Dion-Bouton 92800 Puteaux	1992	2017 ⁽²⁾
M. Patrick Soulard (Administrateur ayant été qualifié d'indépendant par le Conseil d'Administration)	65	Française	Directeur Général d'Unicredit France	117, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris	1999	2019

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

(1) A l'exception des mandats des Administrateurs représentant les salariés.

(2) Renouvellement proposé à la prochaine Assemblée.

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

Modifications de mandats au cours de l'exercice 2016

L'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2016 a :

- nommé en qualité d'Administrateur pour une durée de trois ans soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018, Madame Marguerite Bérard-Andrieu ;

- nommé en qualité d'Administrateur pour une durée de trois ans soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018, Madame Sidonie Dumas.

Nom	Départ	Nomination	Renouvellement	Commentaires
Mme Marguerite Bérard-Andrieu		Administrateur 10/05/2016		Néant
Mme Sidonie Dumas		Administrateur 10/05/2016		Néant

Modifications intervenues depuis le 1^{er} janvier 2017 et jusqu'au jour du dépôt du présent document de référence :

Le 27 février 2017, Mesdames Juliette Laquerrière et Ghislaine Brégé ont été nommées respectivement représentant permanent de la société Bolloré SA et de la société Financière de Longchamp, en remplacement de Messieurs Cédric de Bailliencourt et Hervé Philippe, pour la durée restant à courir de leur mandat d'administrateur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016.

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

Monsieur Yannick Bolloré

Monsieur Yannick Bolloré est Président-Directeur Général du Groupe Havas depuis le 30 août 2013, après avoir été Directeur Général Délégué du 31 août 2012 au 31 août 2013. Il est administrateur depuis le 11 mai 2010.

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

Les chaînes de télévision sont cédées au Groupe Canal+ en 2012 en échange d'actions Vivendi. Il rejoint alors le Groupe Havas dont il était déjà Administrateur, en tant que Directeur Général Délégué. Il est nommé Président-Directeur Général en 2013.

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

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

Monsieur Gilles Alix

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

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

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

Monsieur Cédric de Bailliencourt

Représentant permanent de Bolloré SA jusqu'au 27 février 2017, Administrateur depuis juin 2005.

Monsieur Cédric de Bailliencourt est, depuis 2002, Vice-Président de Bolloré et Directeur Général de la Financière de l'Odéon ainsi que, depuis 2008, Directeur Financier du Groupe Bolloré, où il est entré en 1996. Membre du Conseil de Surveillance de Vallourec et administrateur du Musée national de la Marine.

Madame Juliette Laquerrière

Représentant permanent de Bolloré SA depuis le 27 février 2017, Administrateur depuis juin 2005.

Madame Juliette Laquerrière, née le 10 avril 1970, mariée, deux enfants, est diplômée de l'ESSEC (1992) et titulaire d'un DEA de probabilités de l'Université Pierre et Marie Curie (Paris VI – 1993).

Madame Juliette Laquerrière est Directrice de la trésorerie et des financements du Groupe Bolloré depuis 2008, également en charge de la cartographie des risques et des relations avec les bailleurs de fonds internationaux.

Après avoir débuté sa carrière à la direction financière de Renault Véhicules Industriels (1993-1995) et à la banque du Groupe Danone (Alfabanque de 1995 à 1997), Madame Juliette Laquerrière a passé 11 ans chez Dassault Systèmes en tant que directrice de la trésorerie et des financements (1997-2008), directrice des relations investisseurs Europe (1998-2004), des process Order to Cash (2006-2007) et des fusions-acquisitions (2007-2008). Madame Juliette Laquerrière a occupé des postes d'administratrice chez 3DPLM, joint-venture de Dassault Systèmes en Inde et Dassault Systèmes Provence.

Madame Juliette Laquerrière a par ailleurs été maître de conférences à Sciences Po Paris et professeur à l'Executive master finance (1998-2015).

Monsieur Yves Cannac

Administrateur depuis mai 2008, membre du Comité d'Audit et membre du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations.

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

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

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

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

Madame Delphine Arnault

Administrateur depuis le 5 juin 2013 et membre du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations du 30 août 2013 au 10 mai 2016.

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

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

Elle est Administrateur de la société LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE depuis 2003.

Madame Delphine Arnault est également membre du Conseil d'Administration de Château Cheval Blanc, premier grand cru classé à Saint-Émilion, et membre du Conseil de Surveillance du groupe Les Échos, premier quotidien économique français. Elle entre au Conseil d'Administration de Loewe, le célèbre maroquinier espagnol en 2002 et au Conseil d'Administration d'Emilio Pucci Srl en 2007. Elle devient membre du Conseil d'Administration de Céline en décembre 2011, de Christian Dior SE en avril 2012, de 21st Century Fox en juin 2013 et de Ferrari Spa en 2016.

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

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

Marguerite Bérard-Andrieu

Administrateur depuis le 10 mai 2016.

Née le 31 décembre 1977, Madame Marguerite Bérard-Andrieu est Directeur Général adjoint en charge de la stratégie, des affaires juridiques et du secrétariat général ainsi que membre du comité de direction générale du groupe BPCE (Banques Populaires – Caisse d'épargne) depuis juin 2012.

Depuis mai 2015, elle est également Membre du comité directeur de l'Institut Montaigne.

Diplômée de l'Université de Georgetown à Washington (Etats-Unis), de l'IEP de Paris, d'un Master de politiques publiques et d'économie de l'université de Princeton (Etats-Unis) et de l'ENA, Madame Marguerite Bérard-Andrieu a commencé sa carrière en tant qu'Inspecteur à L'inspection générale des finances publiques en 2004. Après avoir été chargée de mission auprès du chef de service à l'Inspection générale des finances, elle devient conseiller à la Présidence de la République, chargé des questions d'emploi et de protection sociale de 2007 à 2010. En 2010, elle est nommée Directeur de cabinet du Ministre du travail, de l'emploi, et de la santé, Xavier Bertrand, au sein duquel elle exerce ses fonctions jusqu'en 2012. De mars 2013 à septembre 2015, elle est membre du Haut Conseil des Finances Publiques.

Madame Marguerite Bérard-Andrieu détient des mandats au sein du groupe BPCE (Coface SA, Banque Palatine, BSPCE International, Natixis Coficine, S-Money, Issoria et Maisons France Confort) et est Administrateur de SCOR depuis avril 2015.

Madame Marguerite Bérard-Andrieu est mariée et mère de deux enfants.

Madame Sidonie Dumas

Administrateur depuis le 10 mai 2016.

Madame Sidonie Dumas, après des études de droit, a commencé très rapidement sa carrière professionnelle dans le cinéma aux côtés de Luc Besson.

En 2010, elle est nommée Directrice Générale de Gaumont.

La société, qui a fêté ses 120 ans en 2015, représente aujourd'hui le deuxième catalogue le plus riche du Cinéma Français, avec plus de 1000 titres.

De « Don Giovanni » aux « Tontons flingueurs », en passant par « Fantômas », « Le dîner de cons » ou « Le 5^{ème} élément », ce sont autant de chefs d'œuvres qui ont fait rêver des millions de spectateurs à travers le monde.

Depuis son arrivée à la tête de Gaumont, Sidonie Dumas, a poursuivi une politique patrimoniale en restaurant systématiquement les films du catalogue.

Poursuivant l'investissement artistique qui a fait la marque de Gaumont, Sidonie Dumas a produit de nombreux films qui ont dépassé les millions de téléspectateurs, tels « Intouchables ». À lui seul, ce film a réuni près de 50.000.000 de spectateurs dans le monde, devenant ainsi non seulement le plus gros succès de Gaumont, mais aussi le 2^{ème} plus grand succès français de tous les temps.

D'autres films largement plébiscités par le public : « Les Garçons et Guillaume à table ! », lui ont valu de nombreuses récompenses. En 2015, elle a coproduit « L'Hermine », qui a été récompensé à la Mostra de Venise, des prix du Meilleur Interprète et du Meilleur Scénario et en 2016, « Chocolat », promis à un bel avenir.

En parallèle, Madame Sidonie Dumas a réinscrit Gaumont dans la production pour la télévision et notamment créé une filiale aux États-Unis. Grâce au succès de la série « Narcos », elle a ainsi permis à la société d'acquérir une stature internationale.

Gaumont, à travers Madame Sidonie Dumas, et ses équipes, travaille à l'évolution d'un art dont elle a toujours été et reste l'un des plus ardents promoteurs.

Madame Myriam Guillotin

Administrateur représentant les salariés, depuis le 28 novembre 2014.

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

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

Madame Catherine Habib-Deloncle

Administrateur représentant les salariés, depuis le 28 novembre 2014.

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

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

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

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

Monsieur Stéphane Israël

Administrateur depuis le 5 juin 2014 et membre du Comité d'Audit.

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

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

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

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

Stéphane Israël est marié et père de trois enfants.

Madame Christine Ockrent

Administrateur depuis le 5 juin 2014.

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

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

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

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

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

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

Auteur de quatorze livres, Christine Ockrent est membre du conseil d'administration de la *French-American Foundation*, du *Center for European Reform*, de l'*European Council on Foreign Relations* (ECFR) et du conseil d'orientation de *Human Rights Watch France*.

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

Monsieur Hervé Philippe

Directeur Général Délégué de Havas entre le 11 mai 2010 et le 31 décembre 2013, représentant permanent de Financière de Longchamp jusqu'au 27 février 2017, Administrateur depuis 2008, et membre du Comité d'Évaluation des travaux du Conseil d'Administration jusqu'au 28 février 2017.

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

Le 1^{er} janvier 2014, Monsieur Hervé Philippe a été nommé Directeur Financier Groupe de Vivendi. Le 24 juin 2014, il est nommé membre du directoire de Vivendi.

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

Madame Ghislaine Brégé

Représentant permanent de Financière de Longchamp depuis le 27 février 2017, Administrateur depuis 2008.

Madame Ghislaine Brégé a commencé sa carrière en 1976 au sein de la Direction Générale de la Caisse Nationale de Crédit Agricole Paris en qualité d'Assistante Relations Publiques pour ensuite rejoindre en 1979 la Caisse Nationale de Crédit Agricole New York jusqu'en 1981.

Elle devient, de 1981 à 2000, Directrice de la Communication de la Maison de Couture Louis Féraud Paris.

Madame Ghislaine Brégé s'est ensuite consacrée, de 2000 à 2003, à un projet personnel en histoire de l'art. Depuis 2003, Madame Ghislaine Brégé est Directrice des Relations Publiques de Havas.

Monsieur Alfonso Rodés Vilà

Administrateur depuis juin 2012.

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

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

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

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

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

Monsieur Jacques Séguéla

Administrateur depuis juin 1992 et membre du Comité d'Évaluation des travaux du Conseil d'Administration depuis le 28 février 2017.

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

Monsieur Patrick Soulard

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

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

Monsieur Jean de Yturbe

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

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

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

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

14.1.4. Liens familiaux

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

Monsieur Cédric de Bailliencourt, Représentant permanent de la société Bolloré SA jusqu'au 27 février 2017, Administrateur, est le neveu de Monsieur Vincent Bolloré, Président du Conseil d'Administration jusqu'au 30 août 2013.

14.1.5. Comité Exécutif

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

- Monsieur Rémi Babinet ;
- Monsieur Yannick Bolloré ;
- Madame Patti Clarke ;
- Monsieur Dominique Delpont ;
- Monsieur Michel Dobkine ;
- Madame Mercedes Erra ;

- Monsieur Stéphane Fouks ;
- Madame Lorella Gessa ;
- Monsieur François Laroze ;
- Monsieur Alfonso Rodés Vilà ;
- Monsieur Michel Sibony.

14.2. Conflits d'intérêts

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

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

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

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

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

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

15. REMUNERATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

15.1. Structure des rémunérations court terme

Dirigeants

La rémunération des dirigeants comprend :

- une rémunération fixe ;
- un bonus annuel.

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

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

(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 1er 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 1er janvier de l'exercice précédent et la date de la cession ou de la fermeture.

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

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

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

Dirigeant mandataire social

La rémunération du Dirigeant mandataire social pour l'année 2016 comprend :

1. Une rémunération fixe

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection ou des Nominations, détermine la rémunération annuelle fixe du Dirigeant mandataire social au regard de ratios d'équilibre et d'études comparatives.

2. Une rémunération variable

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection ou des Nominations, détermine la rémunération annuelle variable du Dirigeant mandataire social sur la base de critères quantitatifs et qualitatifs.

Afin d'accompagner de manière dynamique la stratégie et les défis du Groupe, le poids respectif des critères quantitatifs et qualitatifs appliqué à la part variable annuelle est déterminé en fonction de l'importance et de l'évolution des enjeux stratégiques.

Critères quantitatifs :

Ils reposent sur des indicateurs que le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection ou des Nominations, a jugé les plus pertinents pour apprécier la performance financière du Groupe.

Ces indicateurs financiers sont :

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

Ces objectifs lisibles et exigeants sont étroitement alignés sur les performances du Groupe.

Critères qualitatifs :

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

Ils reposent sur la réalisation d'actions et de projets définis en fonction de la stratégie engagée au niveau du Groupe. Ils permettent d'apprécier la capacité du Dirigeant mandataire social à mettre en oeuvre et à finaliser ces projets s'agissant, notamment, des opérations de croissance externes envisagées, du développement de la stratégie « Together », de la poursuite du plan de création des « Havas villages » afin de regrouper les agences du Groupe implantées à travers le monde, de la réalisation des repositionnements stratégiques nécessaires dans un environnement de plus en plus concurrentiel et de la fixation des nouvelles orientations en matière d'offres.

Pondération de la part variable

Conformément au Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations, détermine les taux respectifs des critères quantitatifs et qualitatifs appliqués à la part variable annuelle.

Dans sa séance du 25 février 2016, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations, a décidé que la rémunération variable au titre de l'année 2016 sera fixée à hauteur de 80%, sur la base de critères quantitatifs et à hauteur de 20% sur la base de critères qualitatifs.

Le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations, fixe, par ailleurs, les pourcentages différenciés d'éligibilité à la rémunération variable annuelle en fonction du nombre de critères de performance atteints.

Il détermine également le pourcentage maximum de la rémunération fixe annuelle pouvant être allouée au titre de la rémunération variable annuelle en application de l'article 24.3.2 du Code AFEP/MEDEF.

Dans sa séance du 25 février 2016, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations, a décidé que le Dirigeant mandataire social est éligible, au titre de l'année 2016, à :

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

sans toutefois que sa rémunération variable ne puisse dépasser 100% de sa rémunération fixe annuelle.

3. Avantages en nature

Les avantages en nature consistent en la mise à disposition d'une voiture de fonction.

4. Régime de sécurité sociale et contrats de prévoyance

Le Dirigeant mandataire social est éligible aux régimes de Sécurité Sociale, AGIRC et ARRCO, ainsi qu'aux contrats de prévoyance (mutuelle ; assurance invalidité-décès) souscrits pour les salariés de la société Havas et selon des conditions identiques.

15.2. Programmes de fidélisation et de performance long terme

En octobre 2006, la Société avait mis en œuvre un plan d'options de souscription d'actions dont l'exercice de 50 % des options attribuées était 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 était conditionnée à la présence des bénéficiaires au moment de l'exercice. Un plan complémentaire avait été adopté par le Conseil d'Administration le 11 juin 2007. Ces plans sont venus à échéance respectivement les 27 octobre 2014 et 11 juin 2015.

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

Par ailleurs, la Société avait 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 – avaient 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 était 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'était pas garanti et était donc à risque. (Pour plus d'informations sur la dernière émission d'OBSAAR intervenue en 2008, se reporter aux sections 20.3. "États financiers consolidés" et 21.1. "Capital social" du document de référence.)

Une première émission de BSAAR, décidée par le Conseil d'Administration le 26 octobre 2006, est arrivée à échéance le 1^{er} décembre 2013. La seconde émission a été décidée par le Conseil d'Administration du 8 janvier 2008 est arrivée à échéance le 8 février 2015.

Dans le cadre de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 juin 2013 :

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

- Le 19 janvier 2015, la Société a mis en œuvre une seconde tranche d'actions de performance, au titre de laquelle ont été attribuées 2 420 000 actions Havas, représentant 0,58 % du capital social, à émettre par voie d'augmentation de capital, au profit de salariés de la Société et de ses filiales françaises et étrangères. L'acquisition définitive des actions est subordonnée à la présence continue des bénéficiaires jusqu'au terme de la période d'acquisition fixée à 4 ans et 3 mois ainsi qu'à la réalisation de conditions liées à l'évolution de la performance du Groupe Havas entre la période de référence (2009 à 2014) et la période d'acquisition (2015 à 2018) basées sur la croissance organique de la marge brute, la marge opérationnelle courante, le résultat net part du Groupe et le bénéfice net par action, deux de ces quatre critères devant être atteints.

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

- Le 19 mars 2015, le Conseil d'Administration a attribué 70 000 actions de performance à Monsieur Yannick Bolloré.

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

- Le 27 août 2015, le Conseil d'Administration a attribué 119 960 actions de performance, représentant 0,03 % du capital social, à émettre par voie d'augmentation de capital, au profit de l'ensemble des salariés de la Société et de ses filiales françaises. L'acquisition définitive des actions est subordonnée à la présence continue des bénéficiaires jusqu'au terme de la période d'acquisition fixée à 4 ans et 3 mois ainsi qu'à la réalisation de conditions liées à l'évolution de la performance du Groupe Havas entre la période de référence (2009 à 2014) et la période d'acquisition (2015 à 2018) basées sur la croissance organique de la marge brute, la marge opérationnelle courante, le résultat net part du Groupe et le bénéfice net par action, deux de ces quatre critères devant être atteints.

Dans le cadre de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale des actionnaires du 10 mai 2016 :

- Le 10 mai 2016, la Société a mis en œuvre un plan d'actions de performance au titre duquel ont été attribuées 90.000 actions Havas, représentant 0,02% du capital social, à émettre par voie d'augmentation de capital, au profit de Monsieur Yannick Bolloré.

L'acquisition définitive des actions est subordonnée à la présence continue du Président-Directeur Général jusqu'au terme de la période d'acquisition fixée à 4 ans ainsi qu'à la réalisation de conditions liées à l'évolution de la performance du Groupe Havas entre la période de référence (2010 à 2015) et la période d'acquisition (2016 à 2019) basées sur la croissance organique de la marge brute, la marge opérationnelle courante, le résultat net part du Groupe et le bénéfice net par action, deux de ces quatre critères devant être atteints. En outre, le Président-Directeur Général devra conserver au nominatif, jusqu'à la fin de ses fonctions, un nombre minimum d'actions de la Société correspondant à 20% des actions de performance qui lui ont été attribuées.

- Le 10 mai 2016, la Société a mis en œuvre un plan d'actions gratuites au titre duquel ont été attribués 2.494.000 actions Havas, représentant 0,60% du capital social, à émettre par voie d'augmentation de capital, au profit de salariés de la Société et de ses filiales françaises et étrangères.

L'acquisition définitive des actions est subordonnée à la présence continue des bénéficiaires jusqu'au terme de la période d'acquisition fixée à 4 ans.

- Le 10 mai 2016, la Société a mis en œuvre un plan d'actions gratuites au titre duquel ont été attribués 200.000 actions Havas, représentant 0,05% du capital social, à émettre par voie d'augmentation de capital, au profit de salariés d'une société liée du Groupe Havas ;

La période d'acquisition est de 3 ans. L'attribution définitive de ces actions est subordonnée à la réalisation de conditions de présence. Le nombre d'actions définitivement acquises au terme de cette période de 3 ans sera décroissant en cas de départ anticipé avant le terme de cette période.

- Le 21 juillet 2016, le Conseil d'Administration a attribué 147 960 actions gratuites, représentant 0,04 % du capital social, à émettre par voie d'augmentation de capital, au profit de l'ensemble des salariés de la Société et de ses filiales françaises. L'acquisition définitive des actions est subordonnée à la présence continue des bénéficiaires jusqu'au terme de la période d'acquisition fixée à 4 ans.

15.3. Jetons de présence

Le Conseil d'Administration a décidé de répartir les jetons de présence pour l'exercice 2016 à concurrence de 5 000 euros par Administrateur et par présence effective à chaque séance du Conseil, ainsi que 3 000 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 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 2015 et 2016 aux membres du Conseil d'Administration est détaillé dans les deux tableaux suivants :

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

Montants dus au titre de (en euros)

Mandataires sociaux dirigeants	Rémunération fixe		Rémunération variable		Jetons de présence		Avantages en nature		Total	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
M. Yannick Bolloré	780 000	780 000	420 000	620 000	0	0	8 993	8 993	1 208 993 ⁽¹⁾	1 408 993 ⁽¹⁾
Sous-total	780 000	780 000	420 000	620 000	0	0	8 993	8 993	1 208 993	1 408 993
Mandataires sociaux non-dirigeants	Rémunération fixe		Rémunération variable		Jetons de présence		Avantages en nature		Total	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
M. Jacques Séguéla	N/A	N/A	N/A	N/A	12 000	15 000	N/A	N/A	12 000 ⁽²⁾	15 000 ⁽²⁾
M. Alfonso Rodés Vilà	1 000 000	1 000 000	880 000 ⁽³⁾	750 000	0	0	477 474	619 542	2 357 474	2 369 542
Mme. Mercedes Erra ⁽⁴⁾	900 000	N/A	850 000	N/A	0	N/A	10 574	N/A	1 760 574	N/A
M. Jean de Yturbe	270 000	270 000	500 000	500 000	0	0	7 041	7 041	777 041	777 041
M. Hervé Philippe	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	N/A	N/A	0	0
M. Gilles Alix ⁽⁵⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	N/A	N/A	0	0
Mme Delphine Arnault	N/A	N/A	N/A	N/A	13 000	10 000	N/A	N/A	13 000	10 000
M. Yves Cannac	N/A	N/A	N/A	N/A	22 000	24 000	N/A	N/A	22 000	24 000
M. Cédric de Bailliencourt ⁽⁶⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	N/A	N/A	0	0
M. Stéphane Israël ⁽⁷⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	12 000	21 000	N/A	N/A	12 000	21 000
M. Pierre Lescure ⁽⁸⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A	N/A	N/A	0	N/A
Mme. Christine Ockrent ⁽⁹⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	12 000	15 000	N/A	N/A	12 000	15 000
Mme. Sidonie Dumas ⁽¹⁰⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	10 000	N/A	N/A	N/A	10 000
Mme. Marguerite Bérard-Andrieu ⁽¹¹⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	5 000	N/A	N/A	N/A	5 000
M. Patrick Souldard	N/A	N/A	N/A	N/A	18 000	24 000	N/A	N/A	18 000	24 000
Bolloré SA	N/A	N/A	N/A	N/A	12 000	15 000	N/A	N/A	12 000	15 000
Financière de Longchamp	N/A	N/A	N/A	N/A	8 000	15 000	N/A	N/A	8 000	15 000
Longchamp Participations	N/A	N/A	N/A	N/A	12 000	15 000	N/A	N/A	12 000	15 000
Financière de Sainte-Marine	N/A	N/A	N/A	N/A	12 000	10 000	N/A	N/A	12 000	10 000
Myriam Guillotin ⁽¹²⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	N/A	N/A	0	0
Catherine Habib-Deloncle ⁽¹³⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	N/A	N/A	0	0
Sous-total	2 170 000	1 270 000	2 230 000	1 250 000	133 000	179 000	495 089	626 583	5 028 089	3 325 583
Total Général	2 950 000	2 050 000	2 650 000	1 870 000	133 000	179 000	504 082	635 576	6 237 082	4 734 576

(1) Monsieur Yannick Bolloré a perçu, par ailleurs, 95 750 € pour chacun des exercices 2015 et 2016 au titre de la rémunération globale versée par les entités contrôlantes au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce relatif aux comptes consolidés.

(2) La société Bleu dont Monsieur Jacques Séguéla est actionnaire a perçu, au titre de prestations de services, une somme de 700 000 € HT au titre de chaque exercice 2015 et 2016.

(3) Monsieur Alfonso Rodés Vilà pourrait prétendre, par ailleurs, à une prime annuelle de maintien en poste dont les modalités sont exposées au paragraphe "15.6 Dispositions particulières" du présent Document de référence.

(4) Le mandat de membre du Conseil d'Administration de Madame Mercedes Erra a pris fin le 31/12/2015.

(5) Représentant permanent de Financière de Sainte-Marine depuis le 29/01/2014. Monsieur Gilles Alix a perçu, par ailleurs, 1 622 382 € pour l'exercice 2015 et 1 607 319 € pour l'exercice 2016 au titre de la rémunération globale versée par les entités contrôlantes au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce relatif aux comptes consolidés.

(6) Représentant permanent de Bolloré SA. Monsieur Cédric de Bailliencourt a perçu, par ailleurs, 977 252 € pour l'exercice 2015 et 908 191 € pour l'exercice 2016 au titre de la rémunération globale versée par les entités contrôlantes au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce relatif aux comptes consolidés.

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

(8) Le mandat de membre du Conseil d'Administration de Monsieur Pierre Lescure a pris fin le 3 juillet 2015.

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

(10) Membre du Conseil d'Administration depuis le 10/05/2016.

(11) Membre du Conseil d'Administration depuis le 10/05/2016.

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

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

Montants versés (en euros)

Mandataires sociaux dirigeants	Rémunération fixe		Rémunération variable		Jetons de présence		Avantages en nature		Total	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
M. Yannick Bolloré	780 000	780 000	320 000	420 000	0	0	8 993	8 993	1 108 993 ⁽¹⁾	1 208 993 ⁽¹⁾
Sous-total	780 000	780 000	320 000	420 000	0	0	8 993	8 993	1 108 993	1 208 993
Mandataires sociaux non-dirigeants	Rémunération fixe		Rémunération variable		Jetons de présence		Avantages en nature		Total	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
M. Jacques Séguéla	N/A	N/A	N/A	N/A	20 000	12 000	N/A	N/A	20 000 ⁽²⁾	12 000 ⁽²⁾
M. Alfonso Rodés Vilà	1 000 000	1 000 000	880 000	1 380 000	0	0	477 474	619 542	2 357 474	2 999 542
Mme. Mercedes Erra ⁽³⁾	900 000	N/A	800 000	N/A	0	N/A	10 574	N/A	1 710 574	N/A
M. Jean de Yturbe	270 000	270 000	460 000	500 000	0	0	7 041	7 041	737 041	777 041
M. Hervé Philippe	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	N/A	N/A	0	0
M. Gilles Alix ⁽⁴⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	N/A	N/A	0	0
Mme Delphine Arnault	N/A	N/A	N/A	N/A	25 000	13 000	N/A	N/A	25 000	13 000
M. Yves Cannac	N/A	N/A	N/A	N/A	30 000	22 000	N/A	N/A	30 000	22 000
M. Cédric de Bailliencourt ⁽⁵⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	N/A	N/A	0	0
M. Stéphane Israël ⁽⁶⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	4 000	12 000	N/A	N/A	4 000	12 000
M. Pierre Lescure ⁽⁷⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	4 000	N/A	N/A	N/A	4 000	N/A
Mme Christine Ockrent ⁽⁸⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	12 000	12 000	N/A	N/A	12 000	12 000
Mme Sidonie Dumas ⁽⁹⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A	N/A	0	0
Mme Marguerite Bérard-Andrieu ⁽¹⁰⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A	N/A	0	0
M. Patrick Soulard	N/A	N/A	N/A	N/A	30 000	18 000	N/A	N/A	30 000	18 000
Bolloré SA	N/A	N/A	N/A	N/A	20 000	12 000	N/A	N/A	20 000	12 000
Financière de Longchamp	N/A	N/A	N/A	N/A	20 000	8 000	N/A	N/A	20 000	8 000
Longchamp Participations	N/A	N/A	N/A	N/A	20 000	12 000	N/A	N/A	20 000	12 000
Financière de Sainte-Marine	N/A	N/A	N/A	N/A	12 000	12 000	N/A	N/A	12 000	12 000
Myriam Guillotin ⁽¹¹⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	N/A	N/A	0	0
Catherine Habib-Deloncle ⁽¹²⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	N/A	N/A	0	0
Sous-total	2 170 000	1 270 000	2 140 000	1 880 000	197 000	133 000	495 089	626 583	5 002 089	3 909 583
Total Général	2 950 000	2 050 000	2 460 000	2 300 000	197 000	133 000	504 082	635 576	6 111 082	5 118 576

(1) Monsieur Yannick Bolloré a perçu, par ailleurs, 95 750 € pour chacun des exercices 2015 et 2016 au titre de la rémunération globale versée par les entités contrôlantes au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce relatif aux comptes consolidés.

(2) La société Bleu dont Monsieur Jacques Séguéla est actionnaire a perçu, au titre de prestations de services, une somme de 700 000 € HT au titre de chaque exercice 2015 et 2016.

(3) Le mandat de membre du Conseil d'Administration de Madame Mercedes Erra a pris fin le 31/12/2015.

(4) Représentant permanent de Financière de Sainte-Marine depuis le 29/01/2014. Monsieur Gilles Alix a perçu, par ailleurs, 1 622 382 € pour l'exercice 2015 et 1 607 319 € pour l'exercice 2016 au titre de la rémunération globale versée par les entités contrôlantes au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce relatif aux comptes consolidés.

(5) Représentant permanent de Bolloré SA. Monsieur Cédric de Bailliencourt a perçu, par ailleurs, 977 252 € pour l'exercice 2015 et 908 191 € pour l'exercice 2016 au titre de la rémunération globale versée par les entités contrôlantes au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce relatif aux comptes consolidés.

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

(7) Le mandat de membre du Conseil d'Administration de Monsieur Pierre Lescure a pris fin le 3/07/2015.

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

(9) Membre du Conseil d'Administration depuis le 10/05/2016.

(10) Membre du Conseil d'Administration depuis le 10/05/2016.

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

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

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice 2016 à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe

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

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice 2016 par chaque dirigeant mandataire social

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
M. Yannick Bolloré	Néant	Néant	Néant

Actions de performance attribuées durant l'exercice 2016 à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe

Nom du Dirigeant	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
M. Yannick Bolloré	Plan A du 10/05/2016	90 000	584 100 €	10/05/2020	10/05/2020	basées sur la croissance organique de la marge brute, la marge opérationnelle courante, le résultat net part du Groupe et le bénéfice net par action ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Etant précisé que deux de ces quatre critères doivent être atteints, sur la base de l'évolution de la performance du Groupe Havas entre la période de référence (2010 à 2015) et la période d'acquisition (2016 à 2019).

Actions de performance, qui, durant l'exercice 2016, sont devenues disponibles pour chacun des dirigeants mandataires sociaux

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
M. Yannick Bolloré	19/03/2015	N/A	N/A
	Plan A du 10/05/2016	N/A	N/A

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

Aucun engagement de retraite n'a été provisionné pour le dirigeant mandataire social de la Société Havas SA, à savoir Monsieur Yannick Bolloré, ni aucun engagement de retraite complémentaire pour les mandataires sociaux de Havas SA.

15.6. Dispositions particulières

Monsieur Yannick Bolloré

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

Monsieur Jacques Séguéla

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

La société Havas avait confié à la société Bleu dont Monsieur Jacques Séguéla est associé une mission de consulting pour une durée de trois ans, du 1^{er} juin 2013 au 31 mai 2016 .

La Société Havas a souhaité renouveler cette convention jusqu'au 31 mai 2017, celle-ci pouvant se prolonger par tacite reconduction pour des périodes de douze mois.

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

Monsieur Alfonso Rodés Vilà

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

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

En plus des éléments de rémunération prévus dans son contrat initial, tels que définis dans l'annexe de son contrat de travail signé le 8 mars 2011, Monsieur Alfonso Rodés Vilà a droit à une "prime annuelle de maintien en poste" sous réserve de la réalisation de conditions de performance et de condition de présence au sein de la Société. Cette somme pourrait atteindre annuellement le montant de 500 000 euros au titre des exercices 2015, 2016 et 2017 et être versée au cours des exercices 2018, 2019 et 2020.

Il bénéficie également d'un contrat de prévoyance/santé surcomplémentaire.

Il dispose d'une voiture de fonction.

Monsieur Jean de Yturbe

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

Il dispose d'une voiture de fonction.

15.7. Tableaux de synthèse

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

(en euros)	2015	2016
M. Yannick Bolloré		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au 15.4)	1 208 993 ⁽¹⁾	1 408 993 ⁽¹⁾
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	471 800	584 100
Total	1 680 793	1 993 093

(1) Monsieur Yannick Bolloré a perçu, par ailleurs, 95 750 € pour chacun des exercices 2015 et 2016 au titre de la rémunération globale versée par les entités contrôlantes au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce relatif aux comptes consolidés.

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
	M. Yannick Bolloré							
Président-Directeur Général		X		X		X		X
Renouvellement de mandat : 10 mai 2016								
Fin de mandat : 2019								

15.8. Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société soumis à l'approbation des actionnaires (Vote ex ante Loi Sapin du 9 décembre 2016)

Conformément aux dispositions de l'article L.225-37-2 du Code de commerce, sont soumis à l'approbation des actionnaires les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Dirigeant Mandataire Social de la Société.

En conséquence, il est proposé à l'Assemblée Générale du 10 mai 2017, dans la quinzième résolution, d'approuver les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Dirigeant Mandataire Social de la Société, Monsieur Yannick Bolloré, Président-Directeur Général depuis le 30 août 2013, tels qu'ils figurent dans la « Présentation des résolutions » annexée au présent Document de Référence, paragraphe 28.3.

15.9. Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société, soumis à l'avis des actionnaires (Say on Pay – Code AFEP / MEDEF)

Conformément aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprises des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF (en son article 26) auquel la Société se réfère, sont soumis à l'avis des actionnaires les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 au Dirigeant Mandataire Social de la Société :

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

La seizième résolution a pour objet de permettre de recueillir l'avis de l'assemblée générale sur les éléments de rémunération ou avantages dus ou attribués au titre de l'exercice 2016 au Dirigeant Mandataire Social de la Société, à savoir Monsieur Yannick Bolloré, Président-Directeur Général depuis le 30 août 2013.

En conséquence, il est proposé à l'Assemblée Générale du 10 mai 2017 dans la 16^e résolution d'émettre un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Yannick Bolloré, Président-Directeur Général depuis le 30 août 2013, tels qu'ils figurent dans la « Présentation des résolutions » annexée au présent Document de Référence, paragraphe 28.3.

16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

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

Le Président-Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration. Cependant, à titre de mesure d'ordre interne, non opposable aux tiers, le Président-Directeur Général doit recueillir l'accord du Conseil d'Administration avant de prendre certaines décisions listées dans le rapport du Président du Conseil d'Administration (en Annexe 1 du présent Document de Référence).

16.1. Fonctionnement du Conseil d'Administration

16.1.1. Mandats des Administrateurs

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

16.1.2. Membres Indépendants

Le Conseil d'Administration compte, au 31 décembre 2016, sept Administrateurs indépendants, Mesdames Delphine Arnault, Christine Ockrent, Sidonie Dumas et Marguerite Bérard-Andrieu ainsi que Messieurs Yves Cannac, Patrick Soulard et Stéphane Israël. Le Code publié par l'AFEP et le MEDEF dans son article 8.3 préconise que "la part des Administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers des membres du Conseil dans les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce."

La condition précitée d'un tiers d'Administrateurs indépendants au Conseil d'Administration est satisfaite.

Le Conseil du 28 février 2017 a apprécié et revu la situation de chaque Administrateur notamment au regard des critères d'indépendance énoncés par le Code AFEP/MEDEF, soit :

- ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :
 - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ;
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou Administrateur d'une société que la Société consolide ;
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou Administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère ;
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :

- significatif de la Société ou de son Groupe ;
 - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
 - ne pas avoir été Commissaire aux Comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
 - ne pas être Administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans. La perte de la qualité d'Administrateur indépendant intervient à la date des douze ans.

Le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations, a apprécié le caractère significatif des relations d'affaires qui peuvent être établies entre le Groupe Havas et la société (ou le groupe) dans laquelle l'Administrateur concerné exerce une autre fonction. Le Conseil a, notamment, examiné ces relations au regard de critères quantitatifs considérant que le seuil de significativité serait retenu dès lors que le montant des transactions commerciales excéderait 2% de la marge brute du Groupe Havas au titre de l'exercice considéré. Le Conseil a également apprécié ces relations au regard de critères qualitatifs et notamment, il a analysé la nature de ces relations.

Au terme de cet examen, le Conseil a considéré qu'aucun Administrateur indépendant n'entretient de relation d'affaires significative avec la Société.

Le Conseil d'Administration a considéré que :

- 1) Monsieur Yves Cannac remplit l'ensemble de ces critères ;
- 2) Monsieur Patrick Soulard doit être considéré comme indépendant nonobstant son appartenance au Conseil d'Administration de la Société depuis plus de douze ans. Le Conseil a considéré que ce critère n'est pas pertinent eu égard à l'objectivité et à l'indépendance d'esprit et d'expression dont Monsieur Patrick Soulard fait preuve à l'occasion des réunions du Conseil. En outre, sa connaissance approfondie des différents métiers du Groupe et son expérience acquise au sein du Conseil renforcent sa liberté de parole et son indépendance de jugement. De même, le Conseil d'Administration s'est-il assuré qu'aucun intérêt d'aucune sorte ne liait Monsieur Patrick Soulard au Groupe Havas ce qui constitue aussi un gage d'indépendance. L'ensemble de ces éléments constitue un véritable atout pour le Groupe ;
- 3) Monsieur Stéphane Israël remplit l'ensemble de ces critères ;
- 4) Madame Delphine Arnault remplit l'ensemble de ces critères ;
- 5) Madame Christine Ockrent remplit l'ensemble de ces critères ;
- 6) Madame Marguerite Bérard-Andrieu remplit l'ensemble de ces critères ;
- 7) Madame Sidonie Dumas remplit l'ensemble de ces critères.

Le Conseil d'Administration compte, à la date du présent document, sept Administrateurs indépendants, Mesdames Delphine Arnault, Christine Ockrent, Marguerite Bérard-Andrieu, Sidonie Dumas ainsi que Messieurs Yves Cannac, Patrick Soulard et Stéphane Israël.

Administrateur	Critère n°1 Salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de Havas/salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une sté qu'elle consolide/ ou de sa société mère ou d'une société consolidée par cette dernière actuellement et au cours des 5 années précédentes	Critère n°2 Dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle Havas détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un de ses salariés ou un de ses dirigeants mandataires sociaux exécutifs (actuel ou l'ayant été depuis moins de 5 ans) est également administrateur	Critère n°3 Client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement significatif de Havas ou du Groupe / ou pour lequel Havas ou le Groupe représente une part significative de l'activité	Critère n°4 Lien familial proche avec un mandataire social	Critère n°5 Commissaire aux Comptes de Havas au cours des 5 dernières années précédentes	Critère n°6 Administrateur de Havas depuis plus de 12 ans	Administrateur indépendant car ne répondant à aucune des définitions des critères 1 à 6 – toutefois, la qualité d'administrateur indépendant est à apprécier au-delà de ces critères (cf. page précédente – extrait du Code AFEP MEDEF modifié en novembre 2016)
M. Yannick Bolloré	X						
M. Alfonso Rodés Vilà	X						
M. Jacques Séguéla	X					X (1992)	
M. Yves Cannac							X
M. Patrick Soulard							X
Mme. Delphine Arnault							X
M. Cédric de Bailliencourt représentant la société Bolloré SA (jusqu'au 27.02.2017)	X			X			
Mme Juliette Laquerrière représentant la société Bolloré SA (depuis le 27.02.2017)	X						
M. Gilles Alix représentant la société Financière de Sainte-Marine	X						
M. Jean de Yturbe représentant Longchamp Participations	X						
M. Hervé Philippe représentant Financière de Longchamp (jusqu'au 27.02.2017)	X						
Mme Ghislaine Brégé représentant Financière de Longchamp (depuis le 27.02.2017)	X						
Mme Christine Ockrent							X
M. Stéphane Israël							X
Mme Marguerite Bérard-Andrieu							X
Mme Sidonie Dumas							X
Madame Myriam Guillotin	X						
Madame Catherine Habib-Deloncle	X						

Les informations sur les Administrateurs indépendants sont décrites ci-dessus ainsi que dans le rapport du Président du Conseil, prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce et qui figure en Annexe 1 du présent Document de Référence.

16.1.3. Conseil d'Administration

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

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

Règlement intérieur du Conseil

Afin de se conformer aux règles de bonne gouvernance du Code AFEP/MEDEF, le Conseil d'Administration du 21 juillet 2016 a modifié son règlement intérieur. Le Conseil y a inséré les règles régissant la composition, les missions et le fonctionnement du Conseil et en particulier celles relatives à la tenue des Conseils hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs en application de l'article 10.3 du Code AFEP/MEDEF. Le Conseil a par ailleurs mentionné les missions et attributions du Président-Directeur Général, les règles de déontologie et en particulier celles relatives à la prévention des conflits d'intérêts en application de l'article 19 du Code AFEP/MEDEF. Le règlement intérieur du Conseil d'Administration est disponible sur le site internet de la Société www.havasgroup.fr.

16.1.4. Contrôle interne

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

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

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

16.3. Information sur les Comités du Conseil

Le Comité d'Audit a été créé le 29 mai 2008 ; il est, à la date du présent document, composé de Messieurs Patrick Soulard, Yves Cannac et Stéphane Israël. Le Comité des Rémunérations, devenu depuis le 30 août 2013 le "Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations", a également été créé le 29 mai 2008 ; il est, à la date du présent document, composé de Messieurs Yves Cannac, Patrick Soulard et de Madame Myriam Guillotin, Administrateur représentant les salariés. Le Comité d'Évaluation des travaux du Conseil a été créé le 2 mars 2009 ; il était composé de Messieurs Hervé Philippe et Jean de Yturbe jusqu'au 27 février 2017. Depuis cette date, il est composé de Messieurs Jacques Séguéla et Jean de Yturbe.

Le rôle et le fonctionnement de ces Comités sont décrits ci-dessous ainsi que dans le rapport du Président du Conseil, prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce et qui figure en Annexe 1 du présent document de référence.

16.3.1. Comité d'Audit

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

Composition du Comité d'Audit

Le Comité d'Audit est composé de Monsieur Patrick Soulard, Président, de Monsieur Yves Cannac et Monsieur Stéphane Israël.

Messieurs Patrick Soulard, Yves Cannac et Stéphane Israël étant qualifiés d'Administrateurs indépendants par le Conseil d'Administration du 28 février 2017, la Société satisfait à la recommandation AFEP/MEDEF de deux tiers d'Administrateurs indépendants au sein de ce Comité.

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

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

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

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

Rôle du Comité d'Audit

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

- contrôler la pertinence et la permanence des principes comptables suivis par la Société, ainsi que la transparence de leur mise en œuvre ;
- suivre le processus d'élaboration de l'information financière ainsi que le contrôle de l'élaboration et la qualité de cette information financière et, le cas échéant, formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté à son indépendance ;
- émettre une recommandation au Conseil d'Administration sur les Commissaires aux Comptes, notamment sur leur indépendance, dont la désignation ou le renouvellement sera proposé à l'Assemblée Générale des Actionnaires ;
- suivre la réalisation par les Commissaires aux Comptes de leur mission de contrôle légal des comptes annuels et consolidés, dont les engagements hors bilan, avant leur soumission au Conseil d'Administration, ainsi que leurs recommandations, et tenir compte des constatations et conclusions du Haut Conseil du Commissariat aux Comptes consécutives aux contrôles réalisés par lui en application des dispositions légales ;
- s'assurer du respect par les Commissaires aux Comptes des conditions d'indépendance et le cas échéant, prendre les mesures nécessaires ;

- approuver la fourniture de services mentionnés à l'article L.822-11-2 du Code de commerce, autres que la certification des comptes et plus généralement toute mission ou prérogative définies par les dispositions légales applicables ;
- rendre compte régulièrement au Conseil d'Administration de l'exercice de ses missions, des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus et de l'informer sans délai de toute difficulté rencontrée ;
- analyser les variations de périmètre, d'endettement, de couverture de taux ou de couverture de change ;
- contrôler les 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 ;
- évaluer des situations de conflits d'intérêts pouvant affecter un Administrateur et proposer les mesures propres à les prévenir ou à y remédier.

Et plus généralement, exécuter toute mission et/ou prérogative définie par les dispositions légales.

Travaux du Comité d'Audit

Le Comité s'est réuni deux fois en 2016.

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

- Lors de sa première réunion, en présence de la totalité de ses membres, le Comité a procédé à l'examen des comptes consolidés du Groupe et des comptes annuels de Havas SA de l'exercice 2015 après s'être entretenu avec les Commissaires aux Comptes hors de la présence du Président-Directeur Général et du Directeur Financier. Il a entendu la présentation des Commissaires aux Comptes sur la synthèse de leurs travaux d'audit ainsi que le responsable de l'audit interne sur l'état des travaux d'audit interne et d'analyse des risques réalisés depuis la réunion du Comité précédent ainsi que sur les travaux programmés pour l'année 2016 ;
- Dans le cadre de sa deuxième réunion, en présence de deux tiers de ses membres, le Comité a examiné les comptes semestriels du Groupe et les comptes semestriels de Havas SA après s'être entretenu avec les Commissaires aux Comptes hors de la présence du Président-Directeur Général et du Directeur Financier. Il a entendu le responsable de l'audit interne sur l'état des travaux d'audit interne et d'analyse des risques réalisés depuis la réunion du Comité précédent ainsi que sur les problèmes rencontrés.

16.3.2. Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations

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

Composition du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations

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

Le Comité est composé de Monsieur Patrick Soulard, Président, de Monsieur Yves Cannac et de Madame Myriam Guillotin.

Madame Delphine Arnault a démissionné de ses fonctions de membre du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nomination à effet du 10 mai 2016.

Madame Myriam Guillotin, administrateur représentant les salariés, a été nommée membre du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations par le Conseil d'Administration du 25 février 2016, en application de l'article 17.1 du Code publié par l'AFEP et le MEDEF.

Messieurs Yves Cannac et Patrick Soulard ayant été qualifiés d'Administrateurs indépendants par le Conseil d'Administration du 28 février 2017, la Société satisfait, donc, à la recommandation AFEP/MEDEF d'une majorité d'Administrateurs indépendants au sein de ce Comité.

Tous les membres du Comité (hors Madame Myriam Guillotin, administrateur représentant les salariés) sont indépendants. Ils n'exercent au sein de Havas que des fonctions d'Administrateurs et ne perçoivent pas de rémunération autre que des jetons de présence versés au titre de leurs fonctions d'Administrateur et de membres des Comités.

Rôle du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations

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

- détermination du montant global des jetons de présence à proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires et répartition entre les membres du Conseil d'Administration ;
- détermination de la rémunération fixe et variable du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général de la Société et, plus généralement, des membres des Comités de Direction des divisions et filiales ;
- détermination de la rémunération fixe et variable des membres du Comité Exécutif de la Société ;
- détermination de la rémunération fixe et variable des dirigeants des principales filiales de la Société pour tout "package" global supérieur à un montant déterminé ;
- examen de toute autre forme de rémunération, en particulier des avantages en nature, et des avantages particuliers, y compris l'indemnité de départ et les avantages de retraite et de prévoyance, allouées aux personnes visées aux deux alinéas précédents ;
- politique générale d'attribution des options de souscription ou d'achat d'actions, d'actions gratuites et de toute autre forme d'intéressement par prise de participation au capital de la Société ;
- sélection des nouveaux Administrateurs :
 - examen de l'équilibre de la composition du Conseil au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la société, de la répartition des hommes et des femmes au sein du Conseil,
 - recherche et appréciation des candidats possibles, opportunité des renouvellements de mandats,
 - organisation d'une procédure appropriée de sélection des futurs Administrateurs indépendants et réalisation d'études sur les candidats potentiels avant d'effectuer toute démarche auprès de ces derniers ;
- succession des dirigeants mandataires sociaux :
 - établissement d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux,
 - proposition au Conseil de solutions de successions, notamment en cas de vacance imprévisible.

Travaux du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations

En 2016, le Comité s'est réuni une fois en présence de tous ses membres.

Lors de sa réunion, le Comité a émis un avis favorable sur la proposition de soumettre à l'Assemblée Générale du 10 mai 2016 le renouvellement de l'autorisation permettant au Conseil d'Administration de procéder à de nouvelles attributions d'actions gratuites et de performance pour une période de 38 mois. Il a ensuite examiné un projet d'attributions d'actions gratuites et de performance soumis au Conseil d'Administration dans le cadre du renouvellement de l'autorisation approuvé par l'Assemblée Générale du 10 mai 2016. Le Comité a, par ailleurs, examiné les règles de répartition des jetons de présence versés aux Administrateurs ainsi que les rémunérations fixes et variables versées au Président-Directeur Général, aux principaux mandataires sociaux non dirigeants ainsi qu'aux principaux dirigeants non mandataires sociaux du Groupe. Le Comité s'est également prononcé sur l'application de la procédure du « say on pay » en 2016. Il a procédé au réexamen des principales modalités de la convention passée entre Havas SA et la société Bleu, dont Monsieur Jacques Séguéla est associé. Il a également étudié la composition du Conseil d'Administration et procédé à l'examen annuel de leur indépendance et à l'étude du principe de représentation équilibrée entre hommes et femmes. Le Comité a, conformément aux dispositions de l'article 17.1 du Code publié par l'AFEP et le MEDEF révisé en novembre 2016, nommé en qualité de membre du Comité, Madame Myriam Guillotin, Administrateur représentant les salariés. En application de l'article 16.2.2 du Code publié par l'AFEP et le MEDEF, le Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations du 22 février 2017 a évoqué le principe d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux soumis au Conseil d'Administration du 28 février 2017.

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 Jacques Séguéla (depuis le 27 février 2017) et Jean de Yturbe.

Monsieur Jacques Séguéla a été nommé membre du Comité d'Évaluation des travaux du Conseil d'Administration par le Conseil d'Administration du 28 février 2017 en remplacement de Monsieur Hervé Philippe démissionnaire.

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

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

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

Ce Comité a procédé à l'évaluation du Conseil et de ses Comités, Comité d'Audit et Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations, pour l'exercice 2016 et a procédé aux observations suivantes :

- Fonctionnement du Conseil au cours de l'exercice 2016

Au cours de l'exercice 2016, le Conseil d'Administration de notre Société était composé de quatorze à seize membres, selon les périodes, dont sept Administrateurs indépendants, quatre femmes Administrateurs et deux Administrateurs représentant les salariés.

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

Au cours de l'exercice 2016, le Conseil s'est réuni trois 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 86,90 % pour l'exercice 2016, est satisfaisant.

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

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

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

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

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

- Fonctionnement des Comités du Conseil

Les Comités sont au nombre de trois :

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

Chacun de ces Comités est doté d'un règlement intérieur qui définit son rôle et ses missions. Le règlement intérieur du Comité d'Audit a été modifié par le Conseil d'Administration du 21 juillet 2016 afin de se conformer aux nouvelles dispositions du Code de commerce.

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

L'assiduité et l'implication des membres de chacun des trois Comités sont excellentes.

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

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

16.4. Gouvernement d'entreprise

La Société se réfère au Code de bonne gouvernance publié par l'AFEP et le MEDEF en décembre 2008 et révisé en novembre 2016, ce que le Conseil d'Administration a confirmé dans sa séance du 18 décembre 2008.

En application de ces recommandations de bonne gouvernance, la Société a nommé, aux côtés de Monsieur Patrick Soulard, de nouveaux administrateurs répondant aux critères d'indépendance définis par le Code AFEP/MEDEF, dont Monsieur Yves Cannac en 2008, Madame Delphine Arnault en 2013, Madame Christine Ockrent et Monsieur Stéphane Israël en 2014 ainsi que Mesdames Marguerite Bérard-Andrieu et Sidonie Dumas en 2016. Elle a par ailleurs créé un Comité d'Audit et un Comité des Rémunérations en 2008 puis un Comité d'Évaluation des travaux du Conseil d'Administration en 2009, dont la composition, le rôle et les travaux sont décrits au paragraphe 16.3 ci-dessus ainsi que dans le rapport du Président du Conseil d'Administration sur la composition du Conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Havas, en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, qui figure en Annexe 1 au présent document de référence. Elle a étendu le champ de compétences du Comité des Rémunérations le 30 août 2013 aux missions de sélection et de nominations des Administrateurs et dirigeants mandataires sociaux. Ce Comité est ainsi devenu le "Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations".

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

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

17. PARTICIPATION ET STOCK-OPTIONS

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

	Nombre d'options de souscription d'actions non exercées au 31/12/2016 ⁽¹⁾	Nombre d'actions détenues au 31/12/2016	Nombre total d'actions gratuites et de performance attribuées au 31/12/2016
M. Yannick Bolloré	N/A	11 000	160 000
M. Jacques Séguéla	N/A	2 900	0
Bolloré SA	N/A	25 045 315	0
M. Cédric de Bailliencourt (Représentant de Bolloré SA)	N/A	0	0
M. Yves Cannac	N/A	250	0
Financière De Longchamp	N/A	5	0
M. Hervé Philippe (Représentant de Financière de Longchamp)	N/A	0	0
Longchamp Participations	N/A	5	0
M. Jean de Yturbe (Représentant de Longchamp Participations)	N/A	0	80
Financière de Sainte-Marine	N/A	108 172 230	0
M. Gilles Alix (Représentant de Financière de Sainte-Marine)	N/A	0	0
M. Patrick Soulard	N/A	1 500	0
Mme Marguerite Bérard-Andrieu	N/A	0	0
Mme Sidonie Dumas	N/A	0	0
M. Alfonso Rodés Vilà	N/A	32 958	210 000
Mme Delphine Arnault	N/A	1 500	0
Mme Christine Ockrent	N/A	1 300	0
M. Stéphane Israël	N/A	1 506	0
Mme Myriam Guillotin	N/A	500	18 080
Mme Catherine Habib-Deloncle	N/A	10	80
Total	N/A	133 270 979	388 240

(1) Aucun plan d'options de souscription d'actions n'est en vigueur.

17.2. Opérations sur les titres des dirigeants de Havas

En application de l'article 223-26 du Règlement général de l'AMF, l'état récapitulatif des opérations sur titres réalisées en 2016 figure, ci-après, telles que déclarées à la Société et à l'AMF.

En 2016, aucune opération n'a été communiquée à la Société ni déclarée sur le site de l'AMF.

Options de souscription d'actions

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

17.3. Participation des salariés au capital de la Société

Au 31 décembre 2016, le nombre d'actions détenues par les salariés par l'intermédiaire du fonds investi en actions Havas est de 0, soit 0% 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)

- Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions :

Néant

Pour plus d'information, se reporter au paragraphe 21.1.6 du présent Document de Référence.

-État des options de souscription et d'achat qui, durant l'exercice 2016, 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 2016.

État des options de souscription et d'achat qui, durant l'exercice 2016, ont été levées par les mandataires sociaux de Havas

Nom du mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
N/A	N/A	N/A	N/A

État des options de souscription ou d'achat d'actions consenties en 2016 aux dix premiers salariés attributaires non mandataires sociaux du Groupe et levées en 2016 par les dix premiers salariés

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix unitaire moyen pondéré (en euros)
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)	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)	N/A	N/A

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

Néant.

17.5. BSAAR

Historique des attributions de BSAAR aux mandataires sociaux et aux dix premiers salariés bénéficiaires :

Néant.

Pour plus d'information, se reporter au paragraphe 21.1.4 du présent Document de Référence.

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

- Un historique des attributions d'actions gratuites et de performance figure au paragraphe 21.1.5 du présent document.

État des actions gratuites et de performance qui, durant l'exercice 2016, ont été attribuées tant par Havas que par d'autres sociétés du Groupe à chacun des mandataires sociaux de Havas.

Actions gratuites et de performance attribuées par l'assemblée générale des actionnaires durant l'exercice à chaque mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
M. Yannick Bolloré	Plan A 10/05/2016	90 000	584 100,00 €	10/05/2020	10/05/2020	basées sur la croissance organique de la marge brute, la marge opérationnelle courante, le résultat net part du Groupe et le bénéfice net par action ⁽¹⁾
	Plan B 10/05/2016	6 000	38 940,00 €	10/05/2020	10/05/2020	Néant
Mme Myriam Guillotin	21/07/2016	40	260,40 €	21/07/2020	21/07/2020	Néant
Mme Catherine Habib-Deloncle	21/07/2016	40	260,40 €	21/07/2020	21/07/2020	Néant
M. Alfonso Rodés Vilà	Plan B 10/05/2016	70 000	454 300,00 €	10/05/2020	10/05/2020	Néant
M. Jean de Yturbe	21/07/2016	40	260,40 €	21/07/2020	21/07/2020	Néant

⁽¹⁾ Etant précisé que deux de ces quatre critères doivent être atteints, sur la base de l'évolution de la performance du Groupe Havas entre la période de référence (2010 à 2015) et la période d'acquisition (2016 à 2019).

État des actions gratuites et de performance qui, durant l'exercice 2016, sont devenues disponibles pour chacun des mandataires sociaux de Havas.

Nom du mandataire social	N°et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
M. Yannick Bolloré	19/03/2015	N/A	N/A
	Plan A 10/05/2016	N/A	N/A
Mme Myriam Guillotin	29/01/2014	N/A	N/A
	19/01/2015	N/A	N/A
	27/08/2015	N/A	N/A
	Plan B 10/05/2016	N/A	N/A
	21/07/2016	N/A	N/A
Mme Catherine Habib-Deloncle	27/08/2015	N/A	N/A
	21/07/2016	N/A	N/A
M. Alfonso Rodés Vilà	29/01/2014	N/A	N/A
	19/01/2015	N/A	N/A
	Plan B 10/05/2016	N/A	N/A
M. Jean de Yturbe	27/08/2015	N/A	N/A
	21/07/2016	N/A	N/A

État des actions gratuites et de performance attribuées en 2016, tant par Havas que par d'autres sociétés du Groupe aux dix premiers salariés attributaires non mandataires sociaux du Groupe ainsi que l'état des actions gratuites et de performance devenues disponibles en 2016 pour chacun des dix premiers salariés.

Actions attribuées gratuitement aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et devenues disponibles pour les dix premiers salariés	Nombre total d'actions attribuées gratuitement/d'actions devenues disponibles	Prix unitaire moyen pondéré (en euros)	Plan A du 10/05/2016	Plan B du 10/05/2016	Plan C du 10/05/2016	Plan du 21/07/2016
Actions attribuées gratuitement, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	865 400	N/A	N/A	665 000	200 000	400
Actions attribuées gratuitement par l'émetteur et les sociétés visées précédemment, devenues disponibles durant l'exercice, pour les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'actions ainsi devenues disponibles est le plus élevé (information globale)	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

Actions de performance des filiales (article L. 225-197-2 du Code de commerce)

Néant.

18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

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

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2016, 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

En application des dispositions de l'article 7 de la loi n°2014-384 du 29 mars 2014 « Loi Florange » - codifiée à l'article L.225-123 du Code de commerce, un droit de vote double s'applique de plein droit depuis le 03 avril 2016 aux actions détenues sous la forme nominative, au nom du même actionnaire, depuis deux ans au moins.

Le droit de vote double cesse de plein droit lorsque l'action est convertie au porteur ou en cas de transfert.

18.3. Répartition du capital social et actions d'autocontrôle

	Situation au 31.12.2016				Situation au 31.12.2015			Situation au 31.12.2014		
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de vote	Nombre d'actions ⁽¹⁾	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions ⁽¹⁾	% du capital	% des droits de vote
Financière de Sainte Marine	108 172 230	25,78	216 344 460	39,12	108 172 230	25,92	25,92	114 269 037	27,56	27,56
Société Industrielle et Financière de l'Artois	62 833 575	14,97	62 833 575	11,36	62 833 575	15,05	15,05			
Compagnie du Cambodge	54 446 158	12,97	54 446 158	9,85	54 446 158	13,04	13,04			
Bolloré SA	25 045 315	5,97	50 090 630	9,06	25 045 315	6,00	6,00	35 253 361	8,50	8,50
Sous total Groupe Bolloré⁽²⁾	250 497 278	59,69	383 714 823	69,39	250 497 278	60,01	60,01	149 527 398	36,06	36,06
Sociétés contrôlées par la famille de Messieurs Alfonso Rodés Vilà et Fernando Rodés Vilà	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	7 472 511	1,80	1,80
Conseil d'Administration et dirigeants ⁽³⁾	53 434	0,01	68 824	0,01	52 585	0,01	0,01	396 439	0,10	0,10
Salariés ⁽⁴⁾	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	320 785	0,08	0,08
Autres actionnaires détenant plus de 5 % du capital ⁽⁵⁾ :										
- FMR LLC	24 476 400	5,83	24 476 400	4,43	21 139 806	5,06	5,06			
Public	144 628 158	34,47	144 748 294	26,17	145 732 228	34,91	34,91	256 973 217	61,98	61,98
Total	419 655 270	100,00	553 008 341⁽⁶⁾	100,00	417 421 897	100,00	100,00	414 690 350	100,00	100,00

(1) Le nombre de droits de vote est égal au nombre d'actions.

(2) Au 31 décembre 2014, la participation de Monsieur Vincent Bolloré (5 000 actions) est incluse dans le nombre d'actions du Groupe Bolloré.

(3) Hors Bolloré SA et Financière de Sainte Marine.

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

(5) Sur la base des déclarations de franchissements de seuils portées à la connaissance de la Société.

(6) Correspond au total net des droits de vote. Le total brut des droits de vote de 553 008 351 inclut 10 actions d'autocontrôle.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas, au 31 décembre 2016, d'autres actionnaires détenant directement, indirectement ou de concert 5 % ou plus du capital ou des droits de vote.

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

Franchissements de seuils légaux et statutaires dans l'actionariat de la Société (du 1^{er} janvier au 31 décembre 2016)

Franchissement de seuil par	Franchissement de seuil déclaré	Date du franchissement	% du capital	% des droits de vote
Vincent Bolloré par l'intermédiaire des sociétés qu'il contrôle	62%, 64%, 66%, 2/3 et 68%, des droits de vote à la hausse	4 avril 2016	60,01	69,67
Bolloré SA	8% des droits de vote à la hausse	4 avril 2016	6	9,10
Société Industrielle et Financière de l'Artois	15%, 14% et 12% des droits de vote à la baisse	4 avril 2016	15,05	11,41
Compagnie du Cambodge	12% et 10% des droits de vote à la baisse	4 avril 2016	13,04	9,89
Financière de Sainte Marine	26%, 28%, 30% ⁽¹⁾ , 32%, 1/3, 34%, 36% et 38% des droits de vote à la hausse	4 avril 2016	25,91	39,28
FMR LLC	5% des droits de vote à la baisse	5 avril 2016	5,86	4,44
Ameriprise Financial, Inc Groupe	2% du capital à la hausse	14 avril 2016	2,001	1,517
Ameriprise Financial, Inc Groupe	2% du capital à la baisse	15 avril 2016	1,998	1,514
Ameriprise Financial, Inc Groupe	2% du capital à la hausse	20 avril 2016	2,142	1,624
Vincent Bolloré par l'intermédiaire des sociétés qu'il contrôle	60% du capital à la baisse	9 juin 2016	59,69	69,39
Bolloré SA	6% du capital à la baisse	9 juin 2016	5,97	9,06
Société Industrielle et Financière de l'Artois	15% du capital à la baisse	9 juin 2016	14,97	11,36
Ameriprise	2% du capital à la baisse	5 juillet 2016	1,786	1,356

(1) Le franchissement en hausse, par la société Financière de Sainte Marine, du seuil de 30% des droits de vote de la Société a fait l'objet d'une dérogation à l'obligation de déposer un projet d'offre publique visant les actions de la Société octroyée par l'Autorité des Marchés Financiers dans sa séance du 15 mars 2016 et reproduite dans la décision D&I 216C0676 mise en ligne le 16 mars 2016.

18.4. Accord pouvant entraîner un changement de contrôle

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

Les accords conclus par la Société modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle de la Société sont détaillés en section 21.1.8 du présent document de référence.

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

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

19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des opérations réalisées en 2014, 2015 et 2016 avec les parties liées hors Vivendi :

(en millions d'euros)	2016	2015	2014
Créances d'exploitation	8,5	9,4	1,9
<i>dont Rodés</i>		<i>0,3</i>	<i>0,9</i>
<i>dont Bolloré</i>	<i>8,5</i>	<i>9,1</i>	<i>1,0</i>
Dettes d'exploitation (1)	2,3	2,5	1,2
<i>dont Rodés</i>	<i>0,7</i>	<i>0,4</i>	<i>0,2</i>
<i>dont Bolloré</i>	<i>1,6</i>	<i>2,1</i>	<i>1,0</i>
Produits d'exploitation	24,9	21,9	2,5
<i>dont Rodés</i>		<i>0,1</i>	<i>0,1</i>
<i>dont Bolloré</i>	<i>24,9</i>	<i>21,8</i>	<i>2,4</i>
Charges d'exploitation	(8,9)	(13,3)	(10,1)
<i>dont Rodés</i>	<i>(4,0)</i>	<i>(7,6)</i>	<i>(5,8)</i>
<i>dont Bolloré</i>	<i>(4,9)</i>	<i>(5,7)</i>	<i>(4,3)</i>

(1) Les dettes mandat, sans effet sur le résultat, ne sont pas incluses dans le tableau ci-dessus. Elles représentent un montant total de 0,9 million d'euros, 1,9 million d'euros et 1,4 million d'euros aux 31 décembre 2016, 2015 et 2014.

MEDIA PLANNING GROUP et ses filiales ont conclu différents accords avec les membres de la famille d'Alfonso Rodés Vilà, Directeur Général Adjoint de Havas SA et CEO de Havas Media, ou avec des entités qu'ils contrôlent. Ces accords portent notamment sur de l'achat d'espace, des services publicitaires et administratifs, de la location de bureaux de Media Planning Group à Barcelone. Le bail de ces derniers a pris fin le 31 janvier 2016.

Par ailleurs, Havas Management España a conclu un accord le 28 juillet 2011 avec M. Fernando Rodés Vilà portant sur des prestations à exécution successive, des indemnités de non-concurrence ainsi qu'un dividende notionnel. Cet accord a été ensuite complété par un contrat signé le 28 juin 2012 stipulant la rémunération de ISP et Gevisa au titre du dividende notionnel. Les indemnités de non-concurrence étaient dues jusqu'en 2014.

Les opérations courantes avec les parties liées à la famille Rodés génèrent, d'une part, des charges estimées à 2,8 millions d'euros, 3,0 millions d'euros et 2,2 millions d'euros, respectivement, en 2016, 2015 et 2014. Les produits étaient estimés à 0,1 million d'euros en 2015 et 0,1 million d'euros en 2014.

Au titre des accords du 28 juillet 2011 et du 28 juin 2012, Havas a versé mensuellement 166 667 euros à M. Fernando Rodés Vilà pour les prestations réalisées. M. Fernando Rodés Vilà avait droit aux indemnités de non-concurrence charges sociales comprises pour 0,1 million d'euros en 2014 pour la dernière année.

Au titre du dividende notionnel, Havas a constaté une charge de 2,6 millions d'euros pour 2015 et 1,5 million d'euros pour 2014.

Certaines filiales du Groupe Havas ont réalisé des prestations opérationnelles pour des sociétés du Groupe Bolloré à des conditions de marché, représentant d'une part, des charges d'exploitation d'environ 4,9 millions d'euros, 5,7 millions d'euros et 4,3 millions d'euros, respectivement en 2016, 2015 et 2014, et d'autre part, des produits d'exploitation d'environ 24,9 millions d'euros, 21,8 millions d'euros et 2,4 millions d'euros, respectivement, en 2016, 2015 et 2014.

Le 4 janvier 2015, Havas SA a signé avec sa société-mère, Bolloré SA, pour une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction, une convention pour bénéficier des prestations d'assistance, de mise à disposition de personnel et de moyens, et de reclassement d'actif intragroupe. Les prestations couvrent les domaines d'intervention suivants : financier, fiscalité, juridique et assurances, comptabilité et informatique, relations humaines, achats, immobilier, communication, stratégie, et sécurité.

Le montant de la facturation est déterminé en fonction du coût de fonctionnement de Bolloré SA sur la base d'une clé de répartition validée par les commissaires aux comptes.

Par ailleurs, le 1^{er} décembre 2015, Havas SA a également signé avec Bolloré SA, une convention de Trésorerie-Groupe, pour une durée indéterminée. Cette convention est effective en 2016, et peut être dénoncée à tout moment avec un préavis de trois mois.

Vivendi

Par ailleurs, certaines filiales du Groupe Havas ont également réalisé, à des conditions de marché, des prestations opérationnelles pour Vivendi et ses filiales. S'agissant du Groupe Canal+, dans le cadre de leurs campagnes publicitaires, les clients du Groupe Havas ont réalisé par l'entremise des agences médias, des achats chez Groupe Canal+ pour un montant global de 84 millions d'euros, 95 millions d'euros et 89 millions d'euros, respectivement en 2016, 2015 et 2014; dans le cadre de ses campagnes pour promouvoir ses marques Canal+, Canalsat et Canalplay, Groupe Canal+ a réalisé des achats médias auprès des principaux médias par l'entremise du Groupe Havas et de ses agences pour 59 millions d'euros, 72 millions d'euros et 62 millions d'euros, respectivement, en 2016, 2015 et 2014; des prestations média et de production, droits de diffusion et honoraires ont été réalisés par le Groupe Havas et ses filiales pour 21 millions d'euros, 13 millions d'euros et 9 millions d'euros, respectivement, en 2016, 2015 et 2014; le Groupe Havas et ses filiales ont conçu et réalisé des campagnes pour Groupe Canal+ pour 13 millions d'euros, 11 millions d'euros et 13 millions d'euros, respectivement, en 2016, 2015 et 2014.

S'agissant du Groupe Vivendi (hors Canal Plus) :

- Certaines filiales du Groupe Havas ont effectué des opérations avec des sociétés du Groupe Universal Music Group (UMG) représentant des charges d'exploitation d'environ 3,6 millions en 2016 et 3,1 millions d'euros en 2015; et des produits d'exploitation d'environ 12 millions d'euros en 2016 ;

- S'agissant de Vivendi (hors Canal Plus et UMG) le Groupe Havas et ses filiales ont notamment réalisé des prestations et des créations audiovisuelles pour des filiales de Vivendi spécialisées dans la production de séries digitales courtes. L'ensemble des prestations s'élèvent à 3,5 millions d'euros en 2016, 1 million d'euros en 2015, et 0,6 million d'euros en 2014.

20. INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DE L'EMETTEUR

20.1. Informations incluses par référence

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

- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 79 à 127 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2015, déposé auprès de l'AMF le 31 mars 2016 sous le numéro D.16-0250 ;
- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 74 à 123 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2014, déposé auprès de l'AMF le 14 avril 2015 sous le numéro D.15-0334.

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

Les parties non incluses de ces documents sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du présent document de référence.

20.2. Informations financières pro forma

N/A.

20.3. États financiers consolidés au 31 décembre 2016

SOMMAIRE

1. BILAN CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2016	76	5.2.11. Clients et autres débiteurs.....	93
2. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2016	78	5.2.12. Trésorerie et équivalents de trésorerie nets.....	94
3. TABLEAU DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2016	80	5.2.13. Actions propres.....	94
4. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2016	81	5.2.14. Dettes liées aux rachats de minoritaires et compléments de prix.....	94
5. NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	82	5.2.15. Dette financière.....	95
5.1. PRINCIPES COMPTABLES	82	5.2.16. Provisions.....	100
5.1.1. Informations relatives au Groupe Havas.....	82	5.2.17. Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi.....	100
5.1.2. Approbation des comptes.....	82	5.2.18. Plans d'actions gratuites et de performance.....	103
5.1.3. Déclaration de conformité.....	82	5.2.19. Plans sur actions Havas SA.....	104
5.1.4. Principes et modalités de consolidation.....	82	5.2.20. Impôts différés.....	104
5.2. NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS	88	5.2.21. Autres créditeurs.....	106
5.2.1. Faits marquants.....	88	5.2.22. Charges de personnel.....	106
5.2.2. Périmètre de consolidation.....	88	5.2.23. Autres charges et produits d'exploitation.....	106
5.2.3. Ecarts d'acquisition.....	89	5.2.24. Autres charges et produits opérationnels.....	106
5.2.4. Immobilisations incorporelles.....	91	5.2.25. Secteurs opérationnels.....	107
5.2.5. Immobilisations corporelles.....	91	5.2.26. Résultat financier.....	109
5.2.6. Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.....	92	5.2.27. Résultats par action.....	109
5.2.7. Intérêts dans des coentreprises.....	92	5.2.28. Informations relatives aux parties liées.....	110
5.2.8. Intérêts minoritaires significatifs.....	92	5.2.29. Obligations contractuelles et engagements hors bilan.....	111
5.2.9. Actifs financiers disponibles à la vente.....	92	5.2.30. Instruments financiers.....	112
5.2.10. Autres actifs financiers.....	92	5.2.31. Politiques de gestion des risques financiers.....	113
		5.2.32. Risques et litiges.....	115
		5.2.33. Périmètre de consolidation au 31 décembre 2016.....	117
		5.2.34. Honoraires des Commissaires aux Comptes pris en charge par le Groupe.....	126
		5.2.35. Evénements postérieurs à la date de clôture.....	126

1. BILAN CONSOLIDE AU 31 DECEMBRE 2016

ACTIF

(en millions d'euros)	Notes	31.12.2016 Net	31.12.2015 Net*	31.12.2014 Net
Actifs non courants				
Ecarts d'acquisition	5.2.3	1 933	1 895	1 686
Immobilisations incorporelles	5.2.4	61	64	43
Immobilisations corporelles	5.2.5	326	299	274
Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	5.2.6	3	7	3
Actifs financiers disponibles à la vente	5.2.9	9	9	20
Impôt différé	5.2.20	177	186	168
Autres actifs financiers non courants	5.2.10	9	10	9
Total actifs non courants		2 518	2 470	2 203
Actifs courants				
Stocks et en-cours		82	60	36
Clients	5.2.11	2 176	2 108	1 868
Actifs d'impôt courant		65	56	42
Autres débiteurs	5.2.11	687	738	566
Autres actifs financiers courants	5.2.10	7	7	9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.2.12	810	704	522
Total actifs courants		3 827	3 673	3 043
TOTAL DE L'ACTIF		6 345	6 143	5 246

* L'évaluation et l'affectation de l'écart d'acquisition du groupe FullSix réalisées en 2015 étant provisoires à la clôture de 2015, conformément à la norme IFRS 3 §45 et 49, les ajustements de 2016 ont été effectués de manière rétrospective. Ces ajustements sont détaillés dans le renvoi (1) de la note 5.2.3 "Ecarts d'acquisition".

PASSIF

(en millions d'euros)	Notes	31.12.2016 Net	31.12.2015 Net*	31.12.2014 Net
Capitaux propres - part du Groupe		1 752	1 638	1 447
Capital		168	167	166
Primes liées au capital		1 376	1 363	1 354
Options des instruments financiers composés	5.2.15.4	0	18	18
Réserves consolidées		161	41	(85)
Ecarts de conversion		47	49	(6)
Intérêts minoritaires		15	15	13
Total capitaux propres		1 767	1 653	1 460
Passifs non courants				
Emprunts et dettes financières à long terme	5.2.15	503	503	255
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	5.2.14	141	147	95
Provisions et avantages au personnel à long terme	5.2.16-5.2.17	126	113	103
Impôt différé	5.2.20	95	98	80
Autres passifs non courants		7	8	1
Total passifs non courants		872	869	534
Passifs courants				
Emprunts et dettes financières	5.2.15	139	81	211
Découverts bancaires	5.2.15	19	32	14
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	5.2.14	37	37	22
Provisions	5.2.16	39	56	50
Dettes fournisseurs		2 028	2 010	1 814
Dettes d'impôt		26	28	28
Autres crédateurs	5.2.21	1 409	1 371	1 109
Autres passifs courants		9	6	4
Total passifs courants		3 706	3 621	3 252
TOTAL DU PASSIF		6 345	6 143	5 246

* L'évaluation et l'affectation de l'écart d'acquisition du groupe FullSix réalisées en 2015 étant provisoires à la clôture de 2015, conformément à la norme IFRS 3 §45 et 49, les ajustements de 2016 ont été effectués de manière rétrospective. Ces ajustements sont détaillés dans le renvoi (1) de la note 5.2.3 "Ecart d'acquisition".

2. COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE AU 31 DECEMBRE 2016

(en millions d'euros)	Notes	2016	2015	2014
Revenu	5.2.25	2 276	2 188	1 865
Charges de personnel	5.2.22	(1 419)	(1 339)	(1 138)
Autres produits et charges d'exploitation	5.2.23	(529)	(535)	(464)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence		1	1	
Résultat opérationnel courant	5.2.25	329	315	263
Autres charges opérationnelles	5.2.24-5.2.25	(39)	(23)	(22)
Autres produits opérationnelles	5.2.24-5.2.25	7	1	4
Résultat opérationnel		297	293	245
Produits de trésorerie		6	6	8
Coût de l'endettement		(23)	(16)	(31)
Autres charges et produits financiers		(3)	(6)	3
Résultat financier	5.2.26	(20)	(16)	(20)
Résultat des sociétés intégrées		277	277	225
Charges d'impôt	5.2.20	(83)	(86)	(68)
Résultat net de l'ensemble consolidé		194	191	157
Intérêts minoritaires	5.2.8	(17)	(19)	(17)
RESULTAT NET, PART DU GROUPE		177	172	140
Bénéfice par action (en euro)	5.2.27			
. de base et dilué		0,42	0,41	0,34

ETAT DU RESULTAT GLOBAL AU 31 décembre 2016

(en millions d'euros)	2016	2015	2014
Résultat de l'exercice	194	191	157
Pertes et gains actuariels comptabilisés en capitaux propres	(28)	(4)	(15)
Impôts différés sur les pertes et gains actuariels	7	1	4
Total des éléments non recyclables en résultat ultérieurement	(21)	(3)	(11)
Pertes et gains sur évaluation à la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente		3	(2)
Gains nets sur les couvertures des flux de trésorerie			
Écarts de conversion sur opérations à l'étranger (1)	(3)	56	75
Total des éléments recyclables en résultat ultérieurement	(3)	59	73
TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISES	170	247	219
Dont part du Groupe	154	227	200
Dont part des intérêts minoritaires	16	20	19

(1) Le vote du 23 juin 2016 pour le Brexit a causé une forte chute de la livre sterling, impactant ainsi les capitaux propres, part du Groupe, de -30,1 millions d'euros. A l'inverse, le dollar US continue de se renforcer face à l'euro. A ce titre, les écarts de conversion s'élevaient à 17,1 millions d'euros. En 2016, le redressement du dollar canadien et du real brésilien génère des écarts de conversion positifs à hauteur de 7,1 millions d'euros et 3,9 millions d'euros, respectivement.

En 2015, l'euro a faibli face notamment au dollar US et à la livre sterling. Les impacts positifs respectifs sur les réserves de conversion, part du Groupe, étaient de 39,4 millions d'euros et 24,7 millions d'euros. A l'inverse, les devises de l'Amérique Latine impactaient négativement à hauteur de -11,4 millions d'euros.

En 2014, l'euro a baissé face notamment au dollar US, à la livre sterling et au dollar hongkongais. Les impacts positifs respectifs sur les réserves de conversion, part du Groupe, étaient de 54,6 millions d'euros, 14,6 millions d'euros et 5,0 millions d'euros.

3. TABLEAU DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AU 31 DECEMBRE 2016

Part du Groupe												
(en millions d'euros)	Nbre d'actions émises (en milliers)	Capital ⁽¹⁾	Primes	Réserves et résultat consolidés	Transactions entre actionnaires ⁽³⁾	Composante option des instruments composés	Pertes latentes/instruments financiers	Pertes et gains actuariels	Ecart de conversion	Total	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
Capitaux propres consolidés au												
01.01.2014	408 847	164	1 334	(166)	8	18	(1)	(19)	(79)	1 259	9	1 268
Distrib. de dividendes ⁽²⁾	-	-	-	(45)	-	-	-	-	-	(45)	(9)	(54)
Stock-options, actions de performance	5 843	2	20	3	-	-	-	-	-	25	-	25
Produits et charges comptabilisés	-	-	-	140	-	-	(2)	(11)	73	200	19	219
Variation de périmètre, autres	-	-	-	-	8	-	-	-	-	8	(6)	2
Capitaux propres consolidés au												
31.12.2014	414 690	166	1 354	(68)	16	18	(3)	(30)	(6)	1 447	13	1 460
Distrib. de dividendes ⁽²⁾	-	-	-	(54)	-	-	-	-	-	(54)	(14)	(68)
Stock-options, actions gratuites et de performance	2 732	1	9	6	-	-	-	-	-	16	-	16
Produits et charges comptabilisés	-	-	-	172	-	-	3	(3)	55	227	20	247
Variation de périmètre, autres	-	-	-	-	2	-	-	-	-	2	(4)	(2)
Capitaux propres consolidés au												
31.12.2015	417 422	167	1 363	56	18	18	-	(33)	49	1 638	15	1 653
Distrib. de dividendes ⁽²⁾	2 233	1	13	(63)	-	-	-	-	-	(49)	(15)	(64)
Actions gratuites et de performance	-	-	-	9	-	-	-	-	-	9	-	9
Produits et charges comptabilisés	-	-	-	177	-	-	-	(21)	(2)	154	16	170
Variation de périmètre, autres ⁽⁴⁾	-	-	-	18	-	(18)	-	-	-	-	(1)	(1)
Capitaux propres consolidés au												
31.12.2016	419 655	168	1 376	197	18	-	-	(54)	47	1 752	15	1 767

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

(2) L'Assemblée Générale des actionnaires du 10 mai 2016 a proposé le paiement du dividende soit en actions Havas SA, soit en numéraire. L'option était exercable du 17 mai 2016 au 3 juin 2016. A l'issue de cette période, 22,89% des droits ont été exercés en faveur du paiement du dividende 2015 en actions. Il en résultait la création de 2 233 373 actions nouvelles, représentant 0,54% du capital de Havas SA à la date du 31 mai 2016. Le dividende par action Havas SA mis en paiement le 13 juin 2016 était de 0,15 euro, le 11 juin 2015 de 0,13 euro et le 13 juin 2014 de 0,11 euro. Le dividende par action proposé pour 2017 est de 0,18 euro payable en actions Havas SA sur option.

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

(4) Les OBSAAR 2006 et 2008 étant totalement remboursées, la composante "option" pour un montant total de 18,6 millions d'euros est reclassée en Réserves consolidées.

4. TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2016

(en millions d'euros)	Notes	2016	2015	2014
Opérations liées à l'activité				
Résultat net :				
Part du groupe		177	172	140
Intérêts minoritaires		17	19	17
Opération sans incidence sur la trésorerie				
Amortissements et provisions		18	59	63
Impôts différés		9	(16)	(10)
Plus ou moins-values de cession		2	2	(3)
Intérêts courus			1	(3)
Autres opérations		15	6	3
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net		238	243	207
Coût de l'endettement financier net (hors intérêts courus)		18	9	25
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net		256	252	232
Incidence de la variation des clients		(97)	(165)	(149)
Incidence de la variation des fournisseurs		29	112	205
Incidence de la variation des avances et acomptes reçus		5	6	(4)
Incidence de la variation des autres débiteurs et créditeurs		83	31	(61)
Flux nets d'activité		276	236	223
Opérations d'investissement				
Acquisitions d'immobilisations				
Immobilisations incorporelles et corporelles	5.2.4-5.2.5	(80)	(58)	(52)
Titres de participation		(43)	(75)	(34)
Prêts et avances consentis		(2)	(6)	(6)
Cessions et réductions d'immobilisations				
Incorporelles et corporelles		7	9	15
Titres de participation		1	1	13
Remboursements des prêts et avances		6	7	
Flux nets d'investissement		(118)	(130)	(77)
Opérations de financement				
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	3	(63)	(54)	(45)
Dividendes versés aux minoritaires	3	(14)	(15)	(10)
Variation des fonds propres	3	14	10	37
Emissions d'emprunts obligataires	5.2.15		397	
Remboursements d'emprunts obligataires	5.2.15		(33)	(383)
Emissions d'emprunts		117	34	222
Remboursements d'emprunts		(62)	(292)	(16)
Rachats d'intérêts minoritaires ne donnant pas le contrôle	5.2.14.2	(12)	(7)	(1)
Intérêts financiers net versés		(18)	(9)	(25)
Flux nets de financement		(38)	31	(221)
Incidence des variations de cours de change		(1)	27	28
Variation de trésorerie		119	164	(47)
TRESORERIE NETTE A L'OUVERTURE	5.2.12	672	508	555
TRESORERIE NETTE A LA CLOTURE	5.2.12	791	672	508
Impôt payé sur la période		(78)	(92)	(53)

5. NOTES AUX ETATS FINANCIERS CONSOLIDES

5.1. Principes comptables

5.1.1. Informations relatives au Groupe Havas

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

5.1.2. Approbation des comptes

Les états financiers consolidés du Groupe Havas au 31 décembre 2016 ont été établis sous la responsabilité du Conseil d'Administration qui les a arrêtés par une délibération en date du 28 février 2017.

Ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires qui aura lieu le 10 mai 2017. 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 2016 sont établis conformément au référentiel IFRS en vigueur au 31 décembre 2016 et tel qu'adopté par l'Union européenne à cette date. Ces normes sont accessibles sur le site Internet de l'Union européenne à l'adresse suivante :

http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/ias/index_fr.htm

Les données relatives aux exercices 2015 et 2014, présentées à titre comparatif, ont été établies selon les mêmes principes et règles comptables.

5.1.4. Principes et modalités de consolidation

5.1.4.1. Nouvelles normes et interprétations d'application obligatoire en 2016

Les textes applicables au 1er janvier 2016 sont :

- Amendements à IAS 19 "Contribution des membres du personnel",
- Améliorations annuelles (cycle 2010-2012),
- Améliorations annuelles (cycle 2012-2014),
- Amendements à IFRS 11 – Acquisitions d'intérêts dans une entreprise commune,
- Amendements à IAS 16 /IAS 41 – Agriculture : Actifs biologiques protecteurs,
- Amendements à IAS 16/IAS 38 – Clarification sur les modes d'amortissement acceptables,
- Amendement à IAS 1 – « *Disclosure initiative* »,
- Règlement N°2016-09 du 2 décembre 2016 relatif au x informations à mentionner dans l'annexe des comptes consolidés, de l'Autorité des Normes Comptables.

Les textes ci-dessus ne produisent pas d'effet sur les comptes consolidés du Groupe.

5.1.4.2. Nouvelle norme adoptée par l'Union Européenne

Le 22 septembre 2016, l'Union Européenne a adopté la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients ». La norme IFRS 15 est applicable au 1^{er} janvier 2018.

Le Groupe Havas ne l'appliquera pas par anticipation.

Havas a lancé le projet d'application d'IFRS 15 au sein du Groupe dès le premier semestre 2015 en organisant des sessions de formation en interne et des ateliers de travail portant notamment sur une revue des contrats clients types et les prescriptions d'IFRS 15. Selon les premières indications, les effets attendus seront relativement limités. La formalisation des activités types du Groupe et la méthode de reconnaissance du revenu en conformité avec IFRS 15 a débuté au deuxième semestre 2016.

Par ailleurs, Havas a participé en novembre 2015 à la première réunion de travail baptisée « *European Media Accounting Forum* » (EMAF), organisée à Paris à l'initiative du Groupe Vivendi. Cette réunion réunissait des groupes internationaux opérant dans les médias afin de partager les pratiques comptables et la compréhension des prescriptions d'IFRS, en l'occurrence IFRS 15. La deuxième réunion a eu lieu à Munich en juin 2016 et la troisième à Berlin en novembre 2016.

5.1.4.3. Nouvelles normes et interprétations non encore applicables

- IFRS 9 - Instruments financiers,
- IFRS 16 - Locations.

Une première revue des postes de bilan et des opérations de couverture types notamment sur les risques de taux de change et d'intérêts dont le Groupe a recours indique que les effets attendus du passage à la norme IFRS 9 seront limités. En effet, les instruments financiers sont essentiellement comptabilisés selon la méthode du coût amorti. Les opérations de couverture à la juste valeur et des flux futurs ne devraient pas en être impactées. La nouvelle approche de la dépréciation des actifs financiers sur la base des pertes attendues pourrait impacter quelque peu le compte de résultat. Ces effets sont en cours d'analyse. La norme IFRS 9 sera appliquée au 1^{er} janvier 2018.

Le Groupe Havas a débuté le projet IFRS 16 Locations au deuxième semestre 2016 par le recensement des baux contractés. La plupart des baux immobiliers sont centralisés dans la base « Immobilier » du Groupe et gérée au niveau de la Holding. Les contrats de location des autres immobilisations corporelles sont suivis localement dans les pays où les agences sont implantées. Les premières simulations sur les baux immobiliers ont été effectuées à l'aide d'un outil interne provisoire. Les incidences sur les comptes consolidés sont en cours d'analyse.

A ce stade, Havas prévoit d'appliquer cette norme à la date du 1^{er} janvier 2019.

5.1.4.4. Estimations

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

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

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

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

5.1.4.5. Périmètre de consolidation

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

Le Groupe contrôle une entité lorsqu'il détient cumulativement le pouvoir sur cette entité, est exposé ou a droit aux rendements variables de cette entité, et a la capacité d'agir sur ces rendements, c'est-à-dire qu'il existe un lien entre les rendements et le pouvoir. Le pouvoir est établi lorsque le Groupe a des droits effectifs lui conférant la capacité de diriger les activités pertinentes de cette entité.

Le pouvoir est généralement présumé exister si le Groupe détient plus de la moitié des droits de vote de l'entreprise. Lors de l'appréciation du pourcentage de droits de vote, le Groupe prend en compte les droits de vote potentiels immédiatement exerçables conformément à IAS 27R.

Les normes IFRS 10, 11 et 12 étant appliquées aux comptes ouverts au 1^{er} janvier 2013, au-delà des droits de vote, le contrôle est également apprécié conformément aux prescriptions de la norme IFRS 10.

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.

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

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

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

5.1.4.6. Conversion des comptes des entités étrangères du Groupe

Les états financiers des entités étrangères dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro sont convertis selon la méthode du taux de clôture. Selon cette méthode, les actifs et passifs du bilan sont convertis en euros au cours du dernier jour de cotation de l'exercice, les produits et charges du compte de résultat et les flux du tableau des flux de trésorerie étant convertis au taux moyen de l'exercice. Les écarts de conversion qui en découlent sont comptabilisés directement dans les capitaux propres.

L'écart d'acquisition et les ajustements à la juste valeur d'actifs et passifs résultant de la comptabilisation d'une acquisition d'une entité étrangère sont exprimés dans la monnaie de fonctionnement de l'entreprise acquise, et convertis au cours de clôture.

5.1.4.7. Enregistrement des transactions libellées en devises

Les transactions libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur à la date de transaction. A chaque clôture, les actifs et passifs monétaires libellés en devises sont convertis au taux de change de clôture. Les écarts de conversion en résultant sont comptabilisés au compte de résultat en « Autres charges et produits financiers », à l'exception des écarts de conversion concernant les financements des investissements nets dans certaines filiales étrangères qui sont comptabilisés en capitaux propres dans le poste « Ecart de conversion » jusqu'à la date de cession de la participation.

5.1.4.8. Elimination des opérations intragroupe

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

5.1.4.9. Regroupements d'entreprises et écarts d'acquisition

Les regroupements d'entreprises réalisés à compter du 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 « Ecart d'acquisition ».

Les ajustements de valeur des actifs acquis et passifs repris pendant la période d'évaluation de 12 mois et découlant des faits et circonstances qui prévalaient à la date d'acquisition sont effectués de manière rétrospective. Dans le cas contraire, ils sont comptabilisés en résultat.

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

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

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

5.1.4.10. Acquisition d'intérêts minoritaires

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

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

5.1.4.11. Autres immobilisations incorporelles

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

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

- identifiables, c'est-à-dire qu'elles résultent de droits légaux ou contractuels ; ou

- séparables de l'entité acquise.

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

5.1.4.12. Immobilisations corporelles

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

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

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

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

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

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

5.1.4.13. Durées d'amortissement

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

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

Immobilisations	Durées d'amortissement
Incorporelles :	
– Logiciels	1 à 5 ans
Corporelles :	
– Constructions	15 à 33 ans
– Façades et toiture	16 ans
– Agencements intérieurs	7 à 15 ans
– Installations générales et techniques, matériel et outillage	3 à 13 ans
– Autres	
o Matériel informatique	3 à 5 ans
o Mobilier	7 à 10 ans
o Agencements	9 à 10 ans

5.1.4.14. Pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles

Les écarts d'acquisition sont affectés à chacune des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou chacun des groupes d'UGT susceptibles de bénéficier des synergies liées aux regroupements d'entreprises. Une UGT est représentée par un groupe d'agences ayant le même management et présentant ensemble à leurs clients des offres globales de services qui intègrent l'ensemble des métiers de la communication exercés par le Groupe.

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

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

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

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

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

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

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

5.1.4.15. Actifs financiers autres

Actifs financiers disponibles à la vente

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

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

Dépréciation des actifs financiers disponibles à la vente

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

Autres actifs financiers

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

Instruments dérivés

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

Pour gérer son exposition au risque de taux d'intérêt et de change, le Groupe a ponctuellement recours aux instruments financiers dérivés négociés auprès des établissements de premier plan, limitant ainsi le risque de contrepartie. Les dérivés font l'objet d'une valorisation de niveau 2.

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

5.1.4.16. Actifs courants / actifs non courants

Les actifs devant être réalisés, consommés ou cédés dans le cadre du cycle normal d'exploitation ou dans les 12 mois suivant la clôture, sont classés en « Actifs courants », de même que les actifs détenus dans le but d'être cédés, la trésorerie ou les équivalents de trésorerie.

Tous les autres actifs sont classés en « Actifs non courants ».

5.1.4.17. Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

5.1.4.18. Clients et comptes rattachés

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

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

5.1.4.19. Autres débiteurs et autres créditeurs

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

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

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

5.1.4.20. Stocks et en-cours

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

5.1.4.21. Impôts différés

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

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

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

5.1.4.22. Passifs courants / passifs non courants

Les passifs devant être réglés dans le cadre du cycle normal d'exploitation, ou dans les 12 mois suivant la clôture, sont classés en « Passifs courants », de même que les passifs détenus dans le but d'être négociés.

Tous les autres passifs sont classés en « Passifs non courants ».

5.1.4.23. Passifs financiers

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

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

OBSAAR

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

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

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

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

Autres passifs financiers

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

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

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

5.1.4.24. Provisions

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

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

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

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

5.1.4.25. Avantages au personnel

Régimes à cotisations définies

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

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

Régimes à prestations définies

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

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

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

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

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

Par ailleurs, en application de la norme IAS 19 révisée (IAS 19R) à compter du 1er janvier 2013, le taux d'actualisation de la dette actuarielle est également retenu pour déterminer les produits financiers des placements.

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

Indemnités de fin de contrat de travail

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Pour les acquisitions antérieures au 1er janvier 2010, les ajustements d'engagements continuent à être comptabilisés selon la méthode du « goodwill en cours » qui est acceptée par l'Autorité des Marchés Financiers. Les variations de la valeur des engagements sont comptabilisées par ajustement de l'écart d'acquisition.

Pour les engagements conclus à compter du 1er janvier 2010, les ajustements découlant des faits et circonstances qui prévalaient à la date d'acquisition pendant la période d'évaluation de 12 mois sont comptabilisés en « Ecarts d'acquisitions » de manière rétrospective. Dans le cas contraire, ils sont constatés au compte de résultat en « Autres charges opérationnelles » ou « Autres produits opérationnels ».

5.1.4.28. Transactions dont le paiement est fondé sur des actions

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

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

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

Lors des émissions d'obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables comportent des 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, la valeur des bons déterminée par un expert indépendant peut différer de la valorisation effectuée 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.

Enfin, dans le cadre de l'attribution d'un plan d'actions de performance, la juste valeur des actions octroyées est déterminée à la date d'attribution sur la base d'un cours de Bourse, diminué du montant actualisé des dividendes non versés pendant la période d'acquisition des droits. Cette juste valeur est étalée linéairement en Charges de personnel sur la durée d'acquisition des droits.

5.1.4.29. Actions propres

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

5.1.4.30. Reconnaissance du revenu

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

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

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

Les honoraires sont enregistrés en revenu en fonction de la nature du contrat : les honoraires ponctuels, ou au projet, sont enregistrés lorsque la prestation a été effectuée, les honoraires fixes sont le plus souvent enregistrés sur une base linéaire reflétant la durée prévue de la prestation et les honoraires calculés au temps passé sont reconnus en fonction des travaux effectués.

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

5.1.4.31. Charges de personnel

Les charges de personnel intègrent tous les coûts directs ou indirects liés aux salariés, incluant les charges liées aux régimes de retraite et aux plans de souscription ou d'achat d'actions.

5.1.4.32. Autres charges et produits opérationnels

Conformément au paragraphe 5.5.4 de la Recommandation N° 2009-R03 du 2 juillet 2009 du CNC, les produits ou charges inhabituels, anormaux, peu fréquents, de montants individuels significatifs, sont présentés en « Autres charges et autres produits opérationnels » afin de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante du Groupe. Ces lignes intègrent notamment les plus et moins-values sur cessions d'actifs immobilisés, les dépréciations d'écarts d'acquisition, les mises à jour des compléments de prix d'acquisition, les coûts de restructuration non récurrents et significatifs ainsi que tout autre élément répondant aux critères ci-dessus.

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

5.1.4.33. Autres charges et produits financiers

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

5.1.4.34. Secteurs opérationnels

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

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

5.1.4.35. Modalités de calcul des résultats par action

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

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

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

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.

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.

5.2. Notes aux états financiers

5.2.1. Faits marquants

Le Groupe Havas poursuit sa stratégie « Together » qui s'appuie notamment sur la création des Havas Villages afin de regrouper les agences du Groupe implantées à travers le monde. Avec les ouvertures des Villages de Londres et d'Amsterdam, le Groupe en comptera 47 en 2017.

L'intégration totale des services par le partage des talents et des ressources au sein des Villages permet de créer des synergies nécessaires pour répondre aux attentes croissantes des clients qui tendent à consolider et à intégrer leurs budgets publicitaires auprès d'un seul groupe de communication.

Par ailleurs, le vote du Brexit le 23 juin 2016 produit sans doute des effets sur la conjoncture européenne à plus ou moins long terme. Les effets de change impactent déjà les comptes du Groupe Havas. Bien que la situation soit exceptionnelle, Havas maintient la même méthode de conversion des comptes pour ses filiales britanniques.

5.2.2. Périmètre de consolidation

Le périmètre de consolidation du Groupe Havas a évolué au cours des exercices 2014, 2015 et 2016 comme suit :

	2016	2015	2014
Nombre de sociétés au 01.01	472	418	404
Acquisitions ⁽¹⁾	22	43	7
Cessions	(1)	(2)	(1)
Autres opérations (fusions, filialisations, etc.)	1	13	8
NOMBRE DE SOCIETES AU 31.12	494	472	418

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

5.2.3. Ecarts d'acquisition

Le tableau ci-dessous récapitule les mouvements au cours des exercices 2014, 2015 et 2016 :

(en millions d'euros)	2016	2015	2014
Valeurs au 01.01	1 895	1 686	1 593
Acquisitions de sociétés ⁽¹⁾	35	146	35
Ajustements sur engagements de rachats d'intérêts minoritaires ⁽²⁾	4	(2)	(3)
Ajustements d'écarts d'acquisition provisoires	5	(1)	1
Reclassements ⁽³⁾			(16)
Variation de périmètre ⁽⁴⁾	3	(4)	(5)
Ecarts de conversion ⁽⁵⁾	(9)	70	81
VALEURS AU 31.12	1 933	1 895	1 686

(1) Au premier semestre 2016, Havas a notamment acquis 100% de de Beebop media AG, agence basée à Hambourg, spécialisée dans les médias sociaux et dans le « ambient advertising ». Havas a également pris le contrôle à 100% de deux petites agences Groelandia SpA et Islandia SpA au Chili. Au deuxième semestre, Havas a acquis 100% de TP1, agence de communication digitale basée à Montréal, reconnue pour son expertise stratégique en marketing et communication et son engagement envers les expériences utilisateurs, les technologies ouvertes et l'accessibilité au web ; de Lemz, une agence hollandaise de « full » service alliant à la fois publicité, relations presse, digital et technologie pour concevoir des campagnes riches de sens et mettre la créativité au service d'un monde meilleur ; Target Media and Communications Group au Royaume-Uni, groupe composé de huit entités offrant des services pluridisciplinaires notamment dans le média planning et les achats d'espace, la recherche, les médias sociaux, le programmation, le marketing, les relations presse, la publicité et la production de contenus créatifs. Le groupe RiverOrchid en Indochine, faisant l'objet d'un engagement de prise de contrôle à 51% à fin 2015, est consolidé pour la première fois en 2016. Compte tenu des engagements de compléments de prix et rachats d'intérêts minoritaires, le montant total des écarts d'acquisition est provisoirement estimé à 35,1 millions d'euros au 31 décembre 2016.

En 2015, Havas a acquis 100% de Plastic Mobile, une agence spécialisée dans la création d'applications et d'autres solutions stratégiques pour le commerce mobile basée au Canada, 60% de Bird & Schulte Advertising, une agence qui offre toute la palette des services de communication pour les médicaments sur ordonnance ou en vente libre basée en Allemagne, 100% d'EGC & Associés, une agence française spécialisée dans la création d'événements d'intérêt général, 60% de Just :: Healthcare, une agence londonienne leader en relations publiques et dans la communication santé, 60% de Symbiotix, une agence de communication et de marketing médical dont l'expertise est de mettre la science au service des professionnels de santé par le biais de programmes spécifiques, 100% de l'Institut CSA qui réalise des sondages d'opinion et des études de marché permettant d'anticiper les évolutions sociétales pour les principaux secteurs de l'économie, 100% d'Intervalles, une agence de production événementielle connue dans le domaine du « street marketing » et du « drive-to-store », et 75% de GrupoTribu, un micro réseau au Costa Rica, et 100% de FullSix, un groupe français parmi des leaders indépendants de la communication digitale en Europe. L'affectation de l'écart d'acquisition du Groupe FullSix aux postes d'actifs, identifiés par un expert indépendant, était en cours de finalisation. Compte tenu des engagements de rachat d'intérêts minoritaires, l'ensemble des écarts d'acquisition était provisoirement estimé à 146,0 millions d'euros au 31 décembre 2015. L'allocation définitive de l'écart de première consolidation de FullSix en 2016 a conduit à réaffecter rétrospectivement 13 millions d'euros d'écart d'acquisition, en marques pour 16 millions d'euros, en relations clients pour 3 millions d'euros, et -6 millions d'euros en impôts différés passifs.

En 2014, Havas a acquis 70% de Revenue Frontier, une agence de "Direct Response" basée à Santa Monica en Californie, spécialisée dans la distribution agréée et la distribution de contenu; 51% de Work Club, acteur majeur dans le marketing digital, mobile et social basée à Londres; 60% de Bizkit Wisely AB, une agence média digitale en Suède; 60% de GT Media, la première agence média indépendante en Irlande et 52,79% de Ministère, une agence française spécialisée dans le numérique. Par ailleurs, Havas a créé BETC Sao Paulo au Brésil, start-up contrôlée à 70%. Compte tenu des engagements de rachat d'intérêts minoritaires, l'ensemble des écarts d'acquisition était estimé à 35,4 millions d'euros au 31 décembre 2014.

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

(3) En 2014, un fonds de commerce de 16,1 millions a été reclassé en « Immobilisations incorporelles ».

(4) En 2015, une agence américaine est consolidée par mise en équivalence alors qu'elle était par intégration globale auparavant. En 2014, Havas a cédé une activité aux Etats-Unis.

(5) Le vote du 23 juin 2016 pour le Brexit a causé une forte chute de la livre sterling, impactant ainsi les écarts d'acquisition de -34,9 millions d'euros. A l'inverse, le dollar US continue de se renforcer face à l'Euro. A ce titre, les écarts de conversion s'élèvent à 19,8 millions d'euros. De même, le redressement du real brésilien impacte positivement les écarts de conversion à hauteur de 3,9 millions d'euros.

En 2015, la persistance d'un euro faible face au dollar US et à la livre sterling impactait positivement les écarts d'acquisition pour 59,4 millions d'euros et 13,0 millions d'euros, respectivement.

En 2014, l'euro a faibli face notamment au dollar US, à la livre sterling, au dollar hong kongais et au dollar australien. Les écarts de conversion respectifs étaient de 58,7 millions d'euros, 13,5 millions d'euros, 4,5 millions d'euros et 1,8 million d'euros.

Le Groupe procède à des tests de dépréciation d'écarts d'acquisition sur l'ensemble de ses « unités génératrices de trésorerie » (UGT) ou groupes d'UGT. L'organisation des groupes d'UGT est structurée conformément au reporting par zone géographique. La valeur d'utilité est retenue comme valeur recouvrable des UGT.

La valeur d'utilité déterminée selon la méthode des « Discounted Cash Flows », est basée sur des prévisions de flux de trésorerie attendus sur une période de cinq ans. Le flux de la première année repose sur le budget approuvé par la Direction. Les flux des années suivantes résultent de l'application d'un taux de croissance à ce budget allant généralement de 0% à 5% selon les perspectives de croissance de l'UGT. Les budgets utilisés sont prudents. Le taux de croissance retenu reflète les meilleures estimations de la Direction, tout en étant conforme aux prévisions de marché. Le taux de croissance terminal correspond au taux d'inflation. Les flux de trésorerie futurs sont actualisés par application d'un taux basé sur le coût moyen pondéré du capital du secteur (WACC).

En 2016, le WACC est constitué d'un bêta d'activité de 1,05, d'une prime de risque moyenne du marché des actions selon le pays d'implantation (soit 4,5% pour la France), d'un taux sans risque de 3,5%, et d'un levier financier de 20%.

Sur l'avis d'un expert indépendant, un WACC différencié par période est utilisé dès lors que l'économie d'un pays se trouve temporairement dans une situation exceptionnellement délicate notamment pour la Grèce et le Portugal. Leur situation devrait se normaliser à plus ou moins long terme.

Le manque de recul pour une mesure pertinente des conséquences potentielles par rapport au vote du Brexit le 23 juin 2016 n'a pas permis d'effectuer un ajustement des paramètres du WACC. Cependant, les effets de change ont été pris en compte dans les flux futurs pour la détermination de la valeur recouvrable.

Le WACC s'établit donc entre 7,8% et 14,7% selon la zone d'implantation de l'UGT pour 2016, comparé à une fourchette de 7,8% et 16,9% pour 2015 et de 7,8% à 12,0% pour 2014.

Les tests de dépréciation d'écarts d'acquisition réalisés en 2016 et 2015 n'ont pas engendré de dépréciation.

En 2014, une dépréciation de 0,9 million d'euros a été constatée sur une participation consolidée par mise en équivalence, en Russie.

En considérant toutes les autres hypothèses de calcul égales par ailleurs, une dégradation des WACC ci-dessus de 100 points de base n'aurait pas d'incidence.

Il en est de même pour une baisse raisonnablement envisageable du taux d'EBIT (*Earnings Before Interest and Taxes*) de 150 points de base.

Enfin, une dégradation du taux de croissance à l'infini de 50 points de base serait également sans effet sur les comptes.

Les trois UGT significatives sont détaillées comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2016	%	31.12.2015	%	31.12.2014	%
TOTAL BILAN	1 933		1 895		1 686	
dont :						
Espagne ⁽¹⁾	607	31%	610	32%	611	36%
USA	631	33%	600	32%	491	29%
France	201	10%	212	11%	159	9%

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

Le taux de croissance sur la période observée est de 2% pour ces UGT appliqué aux données budgétaires 2017 validées par la Direction.

Le WACC applicable en 2016 pour chaque UGT ci-dessus est, respectivement, de 8,4%, 8,2% et 7,8%.

Comme indiqué précédemment, les tests de sensibilité sur le WACC, le taux d'Ebit et le taux de croissance à l'infini réalisés sur ces UGT n'indiquent pas de dépréciation potentielle.

5.2.4. Immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Logiciels, brevets, marques et droits similaires	Autres immobilisations incorporelles	Total
Valeurs brutes au 31.12.2014	103	22	125
Acquisitions	7	4	11
Cessions, diminutions	(2)	(1)	(3)
Reclassements / Variation de périmètre ⁽¹⁾	26		26
Ecart de conversion	2		2
Valeurs brutes au 31.12.2015	136	25	161
Acquisitions	8	1	9
Cessions, diminutions	(12)		(12)
Reclassements / Variation de périmètre			0
Ecart de conversion			0
Valeurs brutes au 31.12.2016	132	26	158
Amortissements / dépréciations cumulés au 31.12.2014	(63)	(19)	(82)
Dotations aux amortissements et dépréciations	(9)	(1)	(10)
Cessions, diminutions	1	1	2
Variation de périmètre	(5)		(5)
Ecart de conversion	(2)		(2)
Amortissements / dépréciations cumulés au 31.12.2015	(78)	(19)	(97)
Dotations aux amortissements et dépréciations	(9)	(2)	(11)
Cessions, diminutions	11		11
Variation de périmètre	1		1
Ecart de conversion		(1)	(1)
Amortissements / dépréciations cumulés au 31.12.2016	(75)	(22)	(97)
VALEURS NETTES AU 31.12.2016	57	4	61

(1) La marque FullSix et les relations clients sont valorisés, respectivement, à 16 millions d'euros et 3 millions d'euros.

5.2.5. Immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Terrains, constructions	Inst. Tech., mat. & outil.	Autres ⁽¹⁾	Total
Valeurs brutes au 31.12.2014	109	74	278	461
Acquisitions		7	41	48
Cessions, diminutions		(1)	(8)	(9)
Variation de périmètre	(2)	2	8	8
Ecart de conversion		1	13	14
Valeurs brutes au 31.12.2015	107	83	332	522
Acquisitions		11	60	71
Cessions, diminutions		(7)	(33)	(40)
Variation de périmètre	1	(1)	(10)	(10)
Ecart de conversion	(1)	(2)	2	(1)
Valeurs brutes au 31.12.2016	107	84	351	542
Amortissements cumulés au 31.12.2014	(7)	(33)	(147)	(187)
Dotations aux amortissements	(1)	(6)	(29)	(36)
Cessions, diminutions		1	8	9
Variation de périmètre	2	(1)	(4)	(3)
Ecart de conversion		(1)	(5)	(6)
Amortissements cumulés au 31.12.2015	(6)	(40)	(177)	(223)
Dotations aux amortissements	(1)	(6)	(30)	(37)
Cessions, diminutions		6	32	38
Variation de périmètre	(1)	1	3	3
Ecart de conversion	1	1	1	3
Amortissements cumulés au 31.12.2016	(7)	(38)	(171)	(216)
VALEURS NETTES AU 31.12.2016	100	46	180	326

(1) Au 31 décembre 2016, les autres immobilisations comprennent notamment des agencements pour locaux pour 110,0 millions d'euros et du matériel informatique pour 18,6 millions d'euros, en valeur nette. Ils représentaient, respectivement, 111,6 millions d'euros et 19,2 millions d'euros au 31 décembre 2015 et 95,8 millions d'euros et 17,7 millions d'euros au 31 décembre 2014.

5.2.6. Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence

Selon les principes comptables, Havas exerce une influence notable sur une dizaine d'entités opérationnelles, représentant individuellement et globalement des montants non significatifs tant en termes de bilan que de résultat.

Les titres mis en équivalence s'élèvent à 3,0 millions d'euros au 31 décembre 2016, 6,5 millions d'euros au 31 décembre 2015, et 3,0 millions d'euros au 31 décembre 2014. Au 31 décembre 2016, les titres mis en équivalence sont constitués principalement d'une agence britannique pour 2,2 millions d'euros et d'une agence américaine pour 0,8 million d'euros.

La diminution de ce poste entre 2015 et 2016 résulte principalement de la reconsolidation par intégration globale d'une petite agence américaine. L'effet était inversé entre 2014 et 2015.

5.2.7. Intérêts dans des coentreprises

Le Groupe Havas exploite certaines opérations notamment à l'étranger en partenariat avec des agents économiques locaux. En général, le partenariat repose sur la forme d'une coentreprise. Conformément à IFRS 11, les coentreprises sont consolidées par mise en équivalence.

5.2.8. Intérêts minoritaires significatifs

Entités	Intérêts minoritaires en pourcentage			Résultat net, part des minoritaires (en millions d'euros)			Capitaux propres, part des minoritaires (en millions d'euros)		
	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014
Sous-groupe Havas Worldwide Middle-East FZ-LLC	50%	50%	50%	3	4	3	9	9	8
Arena Media Communication España SA	20%	20%	20%	1	2	2			
All Response Media Limited	43%	43%	43%	1	1		2	2	2
Arena Media Ltd	20%	20%	20%	1	1	2			
Creative Lynx Ltd	40%	40%	40%	2	2	1			
Sous-groupe Havas Sweden AB	40%	40%		1			1		
Havas Media Turkey Medya Planlama ve Satinalma Hizmetleri A.S.	20%	20%	49%			1			1
Havas Formula, LLC	40%	40%		1	1				
Autres (inférieurs à 1 million d'euros)				7	8	8	3	4	2
TOTAL INTERETS MINORITAIRES				17	19	17	15	15	13

L'essentiel des intérêts minoritaires font l'objet d'un engagement de rachat par le Groupe Havas (cf notes 5.1.4.26 et 5.2.14).

5.2.9. Actifs financiers disponibles à la vente

Ce poste regroupe des titres de placement et des titres de participation. L'essentiel de la ligne de titres de placement cotés à Londres pour 2,6 millions d'euros au 31 décembre 2016 a été cédée le 16 février 2017.

Les titres de participation dont la détention est supérieure ou égale à 10% du capital sont essentiellement constitués de titres des entités déconsolidées pour cessation d'activité, des entités acquises en fin d'exercice et des entités en cours de constitution opérationnelle pour une future consolidation. Sans préjudice au jugement des utilisateurs des états financiers, les données sur les titres de participation ne sont pas exhaustives, conformément à la dérogation prévue par le Règlement N°2016-09 du 2 décembre 2016 de l'Autorité des Normes Comptables (ANC).

5.2.10. Autres actifs financiers

(en millions d'euros)	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014
Actifs financiers non courants	9	10	9
Prêts, dépôt de garantie	3	3	2
Créances sur cessions d'actifs		1	1
Divers	6	6	6
Actifs financiers courants	7	7	9
Prêts, dépôt de garantie	2	2	2
Créances sur cessions d'actifs			2
Divers	5	5	5
TOTAL	16	17	18

Ventilation par échéance des actifs financiers non courants au 31 décembre 2016

(en millions d'euros)	Total	2018	2019	2020	2021	Après 2021
Actifs financiers non courants						
Prêts, dépôt de garantie	3	1		1		1
Divers	6		1			5
TOTAL	9	1	1	1		6

5.2.11. Clients et autres débiteurs

Le tableau ci-dessous détaille les valeurs brutes des créances clients et autres créances présentées en net au bilan :

(en millions d'euros)	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014
Clients			
Brut	2 197	2 125	1 886
Dépréciation	(21)	(17)	(18)
NET	2 176	2 108	1 868
Autres débiteurs			
Avances et acomptes versés sur commandes	38	25	21
Avoirs à recevoir	92	93	68
Autres créances	527	578	444
Charges constatées d'avance	36	49	40
Brut	693	745	573
Dépréciation	(6)	(7)	(7)
NET	687	738	566

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
2014	(13)	(7)	1	1	0	(18)
2015	(18)	(6)	4	3	0	(17)
2016	(17)	(11)	5	3	(1)	(21)

Ventilation par antériorité des créances échues mais non dépréciées

(en millions d'euros)	Total	Non échues et non dépréciées	Echues et non dépréciées					> 365 jours
			< 30 jours	30-60 jours	61-90 jours	91-180 jours	181-365 jours	
Clients								
2014	1 868	1 483	219	62	36	52	8	8
2015	2 108	1 697	224	69	30	72	10	6
2016	2 176	1 785	229	62	22	34	26	18
Autres créances⁽¹⁾								
2014	437	338	59	14	7	10	1	8
2015	571	457	81	14	4	9	1	5
2016	521	438	61	2	6	6	1	7

(1) Le montant total de créances échues depuis plus de 365 jours s'élève à 7,0 millions d'euros, 4,8 millions d'euros et 7,7 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2016, 2015, et 2014. Il s'agit notamment des créances mandat pour 3,7 millions d'euros en 2016, 2,5 millions d'euros en 2015 et 0,5 million d'euros en 2014, ne présentant pas de risque dans la mesure où elles ont une contrepartie en « autres créditeurs » vis-à-vis des mêmes tiers.

Une analyse détaillée a été menée sur ces postes de créances afin de s'assurer qu'il n'y a pas de risque de non recouvrement.

5.2.12. Trésorerie et équivalents de trésorerie nets

La situation de la trésorerie nette se présente comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014
Disponibilités	809	586	515
Placements monétaires sans risque	1	118	7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	810	704	522
Découverts bancaires	(19)	(32)	(14)
TRESORERIE ET EQUIVALENTS DE TRESORERIE NETS	791	672	508

Les disponibilités sont essentiellement constituées de dépôts à vue et de comptes à terme auprès d'établissements de crédit de premier plan.

Havas SA est également amenée à placer une partie des excédents de trésorerie en compte courant Bolloré dans le cadre de la convention de Trésorerie-Groupe signée avec le Groupe Bolloré en décembre 2015.

Les dépôts à terme dont la durée initiale est supérieure à 3 mois sont assortis d'une option de sortie à tout moment sans risque de perte en capital, sans pénalité en cas de sortie au terme d'un trimestre. En cas de sortie anticipée, le taux de rendement obtenu serait identique à celui du trimestre précédent.

Au 31 décembre 2016, les placements monétaires s'élèvent à 1,5 million d'euros comparés à 117,5 millions d'euros au 31 décembre 2015. Ils font l'objet d'une valorisation de niveau 2 et sont transformables en disponibilités à tout moment sans risque de perte en capital et sans pénalité.

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

5.2.13. Actions propres

Havas ne détient plus aucune action propre depuis janvier 2007.

5.2.14. Dettes liées aux rachats de minoritaires et compléments de prix

Comme indiqué en notes 5.1.4.26 et 5.1.4.27, le Groupe a conclu des accords avec des actionnaires minoritaires de filiales consolidées, par lesquels il leur consent des options de vente de leurs actions et met par ailleurs en place, lors de l'acquisition de sociétés, des contrats prévoyant un complément de prix. Ces engagements sont comptabilisés au bilan en « Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix ».

(en millions d'euros)	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014
Dettes liées aux compléments de prix	49	46	11
Dettes liées aux rachats de minoritaires	127	137	106
Dettes sur acquisitions d'immobilisations financières	2	1	
TOTAL	178	184	117

5.2.14.1. Compléments de prix

La dette liée aux compléments de prix a augmenté de 3,6 millions d'euros entre 2015 et 2016, résultant essentiellement de nouveaux engagements pour 18,0 millions, des paiements pour un montant total de -25,7 millions d'euros et des révisions à la hausse des engagements existants pour 11,3 millions d'euros.

Entre 2014 et 2015, elle a augmenté de 35,4 millions d'euros, résultant essentiellement de nouveaux engagements pour 42,4 millions d'euros, des paiements pour un montant total de -6,6 millions d'euros et des révisions à la baisse des engagements existants pour -0,4 million d'euros.

5.2.14.2. Rachats d'intérêts minoritaires

La dette liée aux engagements de rachats d'intérêts minoritaires entre 2015 et 2016 a diminué de 10,1 millions d'euros, découlant de nouveaux engagements pour un montant total de 4,1 millions d'euros, des paiements effectués au cours de l'exercice 2016 pour -12,4 millions d'euros, et d'un ajustement à la baisse des engagements existants pour 2,0 millions d'euros.

Entre 2014 et 2015, elle a augmenté de 31,0 millions d'euros. Cette variation provenait de nouveaux engagements pour un montant total de 36,3 millions d'euros, des paiements effectués au cours de l'exercice 2015 pour -6,4 millions d'euros, et d'un ajustement à la hausse des engagements existants pour 1,3 million d'euros.

Au 31 décembre 2016, ces engagements sont évalués à 38,0 millions d'euros en France, 30,4 millions d'euros aux Etats-Unis, 21,6 millions d'euros au Royaume-Uni, 17,9 millions d'euros en Australie, 8,4 millions d'euros en Espagne, 4,5 millions d'euros en Allemagne, 1,8 millions d'euros à Hong Kong, 1,5 millions d'euros en Italie, et, le reliquat étant réparti dans divers pays.

Au 31 décembre 2015, les engagements de rachats d'intérêts minoritaires étaient évalués à 40,2 millions d'euros au Royaume-Uni, 31,5 millions d'euros en France, 30,3 millions d'euros aux Etats-Unis, 16,5 millions d'euros en Australie, 9,0 millions d'euros en Espagne, 3,3 millions d'euros en Allemagne, 2,3 millions d'euros à Hong Kong, 2,0 millions d'euros en Italie, et, le reliquat étant réparti dans divers pays.

Au 31 décembre 2014, ils étaient estimés à 36,1 millions d'euros en France, 31,1 millions d'euros au Royaume-Uni, 16,8 millions d'euros en Australie, 7,8 millions d'euros aux Etats-Unis, 7,4 millions d'euros en Espagne, 2,3 millions d'euros en Italie, 2,1 millions d'euros à Hong Kong, et, le reliquat étant réparti dans divers pays.

5.2.15. Dette financière

5.2.15.1. Synthèse de la dette / (trésorerie) nette

(en millions d'euros)	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014
Emprunts obligataires et OBSAAR	498	497	133
Emprunts bancaires	31	75	220
Autres dettes financières	105	4	105
Participation des salariés en comptes courants bloqués	8	8	8
Emprunts et dettes financières	642	584	466
Découverts bancaires	19	32	14
TOTAL DES DETTES FINANCIERES BRUTES	661	616	480
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(810)	(704)	(522)
DETTE FINANCIERE / (TRESORERIE) NETTE	(149)	(88)	(42)

5.2.15.2. Emprunts obligataires

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

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

Le coût amorti de cette dette au bilan représente 99,7 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 99,6 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Les caractéristiques de cet emprunt sont comme suit :

Caractéristiques	EURO PP 11 juillet 2013 / 11 juillet 2018
Cotation	Euronext Paris
Code ISIN	FR0011533751
Montant total de l'emprunt	100 millions d'euros
Nombre d'obligations ou de bons émis	1 000 obligations au porteur dématérialisées d'une valeur nominale de 100 000 euros chacune
Prix d'émission	99,663% soit 99,6 millions d'euros au total
Prix de remboursement	Valeur nominale
Date de jouissance	11 juillet 2013
Durée totale	5 ans
Taux d'intérêt	3,125% l'an, intérêts versés annuellement à terme échu le 11 juillet de chaque année
Echéance	Remboursement <i>in fine</i> le 11 juillet 2018
Nombre d'obligations émises en 2013	1 000
Nombre d'obligations en circulation au 31.12.2016	1 000

Le 8 décembre 2015, Havas SA a émis un autre emprunt obligataire de 400,0 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 8 décembre 2015 / 8 décembre 2020
Cotation	Euronext Paris
Code ISIN	FR0013066669
Montant total de l'emprunt	400 millions d'euros
Nombre d'obligations ou de bons émis	4 000 obligations au porteur dématérialisées d'une valeur nominale de 100 000 euros chacune
Prix d'émission	99,717% soit 398,9 millions d'euros au total
Prix de remboursement	Valeur nominale
Date de jouissance	8 décembre 2015
Durée totale	5 ans
Taux d'intérêt	1,875% l'an, intérêts versés annuellement à terme échu le 8 décembre de chaque année
Echéance	Remboursement <i>in fine</i> le 8 décembre 2020
Nombre d'obligations émises en 2015	4 000
Nombre d'obligations en circulation au 31.12.2016	4 000

Le produit net de l'émission s'élève à 397,2 millions d'euros.

Le coût amorti de cette dette au bilan représente 397,8 millions d'euros au 31 décembre 2016 comparés à 397,3 millions d'euros au 31 décembre 2015.

En cas de changement de contrôle de Havas SA (cf. note 21.1.8 du document de référence), il sera procédé à un remboursement anticipé de ces deux emprunts obligataires.

5.2.15.3. Ratios financiers

Les lignes de crédit bilatérales contractées auprès des établissements de crédit de premier plan sont soumises au respect des ratios financiers (*covenants*) suivants :

Covenants	
EBITDA Ajusté / Charge Financière Nette	> 3,5 : 1
Dette Financière Nette Ajustée / EBITDA Ajusté	< 3,0 : 1

Ces ratios étaient respectés au 31 décembre 2016.

Les termes employés étaient définis de la façon suivante :

- " EBITDA Ajusté " désignait, sur la base des comptes consolidés de Havas, au 31 décembre de chaque année, le résultat opérationnel courant auquel s'ajoutaient 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 " désignait, sur la base des comptes consolidés de Havas, au 31 décembre de chaque année, le total du montant des frais financiers diminué du montant des produits financiers, et à l'exclusion de l'impact net des provisions sur actifs financiers ainsi que d'éventuelles charges financières liées au rachat ou à la restructuration des lignes d'obligations convertibles.
- " Dette Financière Nette Ajustée " désignait, 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 ressortait des états financiers consolidés de Havas établis selon les normes IFRS.

5.2.15.4. Ventilation des OBSAAR par composantes

Comme indiqué en note 5.1.4.23, les deux composantes « option » et « dette » des instruments financiers composés doivent être comptabilisées séparément. Le tableau ci-dessous récapitule la valeur de la composante « option » constatée à la date d'émission et le montant de la dette financière figurant aux bilans des 2015 et 2014.

Les OBSAAR 2006 et 2008 étant remboursées, la composante « option » est reclassée en Réserves consolidées pour un montant total de 18,6 millions d'euros au 31 décembre 2016.

(en millions d'euros)	31.12.2016		31.12.2015		31.12.2014	
	OBSAAR 2006	OBSAAR 2008	OBSAAR 2006	OBSAAR 2008	OBSAAR 2006	OBSAAR 2008
Composante option	0	0	14	4	14	4
TOTAL EN CAPITAUX PROPRES	0	0	14	4	14	4
Emprunts et dettes financières						
. non courant	-	-	-	-	-	0
. courant	-	-	-	-	-	33
TOTAL EN DETTES FINANCIERES	0	0	0	0	0	33

5.2.15.5. Emprunts bancaires

Au 31 décembre 2016, le Groupe a utilisé des lignes de crédit court terme auprès d'établissements bancaires pour un montant total de 31,4 millions d'euros dont 22,3 millions d'euros en Asie, 4,4 millions d'euros en République Tchèque et 3,5 millions d'euros en Amérique latine. Il s'agit de tirages à brève échéance.

Les lignes de crédit bilatérales sont soumises à des ratios financiers alors que les autres emprunts ne le sont pas dans la mesure où Havas SA garantit leur remboursement.

Au 31 décembre 2016, Havas SA dispose de lignes de crédit confirmées non tirées auprès d'établissements bancaires de premier rang pour un montant total de 510,0 millions d'euros. Le taux d'intérêt applicable pour l'ensemble de ces lignes de crédit est Euribor + marge. Ces lignes de crédit sont soumises aux ratios financiers (*covenants*). De plus, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées à moins d'un an non utilisées pour un total de 77,0 millions d'euros.

Le Groupe Havas totalise donc 587,0 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées dont 360,0 millions d'euros sont à moyen terme. Par ailleurs, Havas dispose de 240,9 millions d'euros de lignes de crédit non confirmées disponibles.

5.2.15.6. Autres dettes financières

Au premier semestre 2009, Havas avait mis en place un programme d'émission de billets de trésorerie pour un montant maximal de 300,0 millions d'euros, ensuite porté à 400,0 millions d'euros. Cette enveloppe est disponible à hauteur de 300,0 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Ce poste comprend des intérêts courus pour 2,4 millions d'euros essentiellement liés aux emprunts obligataires, et des dettes financières diverses pour 2,4 millions d'euros également.

5.2.15.7. Echéances des emprunts et dettes financières à long terme au 31 décembre 2016

(en millions d'euros)	Total	2017	2018	2019	2020	2021	Après 2021
Emprunts obligataires	498	0	100		398		
Emprunts auprès des établissements de crédit	31	31					
Autres dettes financières et divers	113	108	3	1	1		
Total	642	139	103	1	399		
Moins la part à moins d'un an	(139)	(139)					
TOTAL DES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES LONG TERME	503	0	103	1	399	0	0

5.2.15.8. Taux d'intérêts des emprunts et dettes financières

Au 31 décembre 2016

Ventilation par devise et par type de taux	Taux d'intérêt	Échéance	Montants (en millions d'euros)
EUR (Emprunt obligataire, cf note 5.2.15.2)	3,125%	2018	100
EUR (Emprunt obligataire, cf note 5.2.15.2)	1,875%	2020	398
Participation des salariés en comptes courants		2018-2021	5
Dettes financières diverses		2018-2021	1
Non courants			504
EUR (Zone Euro)	Taux variable (TV)	2017	1
EUR (France, billets de trésorerie)	TF	2017	100
BRL (Brésil)	TV	2017	2
CZK (République Tchèque)	TV	2017	4
IDR (Indonésie)	TV	2017	6
MXN (Mexique)	TV	2017	2
PHP (Philippines)	TV	2017	3
SGD (Singapour)	TV	2017	7
THB (Thailand)	TV	2017	4
VND (Vietnam)	TV	2017	2
Autres	TV	2017	1
Dettes financières diverses	-	2017	1
Intérêts courus	-	2017	2
Participation des salariés en comptes courants		2017	3
Courants			138
TOTAL DES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES			642

Au 31 décembre 2015

Ventilation par devise et par type de taux	Taux d'intérêt	Échéance	Montants (en millions d'euros)
EUR (Emprunt obligataire, cf note 5.2.15.2)	3,125%	2018	100
EUR (Emprunt obligataire, cf note 5.2.15.2)	1,875%	2020	397
Participation des salariés en comptes courants		2017-2020	3
Dettes financières diverses			3
Non courants			503
EUR (essentiellement France)	Taux variable (TV)	2016	9
AED (Emirats arabes unis)	TV	2016	2
AUD (Australie)	TV	2016	16
COP (Colombie)	TV	2016	11
CZK (République Tchèque)	TV	2016	6
HKD (Hong Kong)	TV	2016	18
THB (Thaïlande)	TV	2016	4
SGD (Singapour)	TV	2016	4
Autres	TV	2016	4
Intérêts courus	-		2
Participation des salariés en comptes courants			5
Courants			81
TOTAL DES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES			584

Au 31 décembre 2014

Ventilation par devise et par type de taux	Taux d'intérêt	Échéance	Montants (en millions d'euros)
EUR (Emprunt obligataire, cf note 5.2.15.2)	3,125%	2018	100
EUR (Lignes de crédit en France)	Euribor + marge	2016-2018	150
Participation des salariés en comptes courants		2016-2019	5
Non courants			255
EUR (OBSAAR 2008, cf note 5.2.15.3)	Euribor 3 mois + 0,06%	2015	33
EUR (France, billets de trésorerie)	Euribor + marge	2015	100
AED (Emirats arabes unis)	Taux variable (TV)	2015	8
CNY (Chine)	TV	2015	21
COP (Colombie)	TV	2015	7
CZK (République Tchèque)	TV	2015	5
HKD (Hong Kong)	TV	2015	15
IDR (Indonésie)	TV	2015	3
THB (Thaïlande)	TV	2015	2
SGD (Singapour)	TV	2015	4
Autres	TV	2015	4
Dettes financières diverses	-	2015	7
Intérêts courus	-		2
Courants			211
TOTAL DES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES			466

5.2.16. Provisions

Le tableau ci-dessous récapitule les variations de provisions au cours des exercices 2015 et 2016 :

(en millions d'euros)	Non courant				Courant			Total
	Provisions et avantages au personnel à long terme				Provisions			
	Risques fiscaux	Pensions et retraites ⁽¹⁾	Locaux vacants	Sous-total	Litiges ⁽²⁾	Autres provisions	Sous-total	
31.12.2014	24	72	7	103	10	40	50	153
Dotation	6	7	1	14	8	12	20	34
Reprise de provisions utilisées	(1)	(5)	(5)	(11)	(2)	(4)	(6)	(17)
Reprise de provisions non utilisées		(4)		(4)	(2)	(3)	(5)	(9)
Variation de change et autre	2	6	3	11	1	(4)	(3)	8
31.12.2015	31	76	6	113	15	41	56	169
Dotation	1	8		9	4	2	6	15
Reprise de provisions utilisées	(2)	(3)		(5)	(6)	(1)	(7)	(12)
Reprise de provisions non utilisées	(11)	(4)	(1)	(16)	(5)	(11)	(16)	(32)
Variation de change et autre	(1)	26		25				25
31.12.2016	18	103	5	126	8	31	39	165

(1) Le montant des pertes et gains actuariels avant impôts constaté en capitaux propres (cf. Etat du résultat global) s'élève à 28,1 millions d'euros au 31 décembre 2016 comparés à 4,3 millions d'euros au 31 décembre 2015 et contre 15,5 millions d'euros au 31 décembre 2014. Ces montants sont présentés ci-dessus sur la ligne « Variation de change et autre ».

(2) Au 31 décembre 2016, les litiges directement liés à l'exploitation sont provisionnés à hauteur de 1,7 millions d'euros, ceux relatifs aux salariés représentent 6,8 millions d'euros.

5.2.17. Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

Certains engagements de retraite mis en place dans le Groupe sont des régimes à prestations définies et sont évalués selon la méthode des unités de crédit projetées.

Les montants versés sont soit basés sur le salaire de fin de carrière, soit sur une moyenne des salaires des trois à cinq dernières années précédant le départ en retraite et peuvent être versés soit sous forme de rente, soit sous forme de capital.

Dans certains pays, notamment l'Italie, des prestations peuvent être dues en cas de départ, quel que soit le motif du départ.

Au Royaume-Uni et à Porto Rico, ces régimes sont financés par les cotisations du Groupe à un fonds sur lequel sont prélevées les prestations servies au personnel.

Le Groupe compte deux plans à prestations définies significatifs au Royaume-Uni dont l'un est fermé aux nouveaux salariés actifs depuis avril 2005, et l'autre depuis avril 2010.

Ces plans sont gérés et suivis par des "administrateurs" (trustees) qui se réunissent deux fois l'an, conformément à la législation en vigueur. Un tiers au moins des trustees est nommé par les bénéficiaires.

Ces plans font l'objet d'une évaluation complète et régulière par un actuaire indépendant.

Conseillés par un gestionnaire professionnel d'investissements, les "trustees" mettent en place une stratégie d'investissements afin d'assurer les meilleurs rendements sur le long terme avec un niveau de risque en adéquation avec la nature et la maturité des engagements de Havas. Le gestionnaire se voit confier la gestion quotidienne des actifs conformément à la stratégie définie.

Par ailleurs, Havas SA s'engage à combler toute insuffisance des actifs placés dans les fonds de pension pour un montant maximal de 23,8 millions d'euros. Au 31 décembre 2016, une provision à ce titre est comptabilisée au bilan pour 22,9 millions d'euros comparés à 11,4 millions d'euros et 13,3 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2015 et 2014. La forte baisse de la livre sterling suite au vote du Brexit le 23 juin 2016 a eu un impact de -2,2 millions d'euros sur la dette actuarielle. Néanmoins, la révision des hypothèses actuarielles par référence aux conditions de marché qui prévalaient au 31 décembre 2016 a conduit à reconnaître des écarts actuariels à hauteur de 15,7 millions d'euros.

Le montant de la provision est calculé sur une base individuelle et tient compte d'hypothèses de taux de rotation du personnel, de taux d'augmentation de salaire et d'un taux d'actualisation moyen pondéré de 2,10% pour 2016 et de 3,21% pour 2015.

Au 31 décembre 2016, la durée moyenne pondérée des obligations représente 15 ans pour la France et 22 ans pour le Royaume-Uni.

Le montant des cotisations à verser au titre des plans au Royaume-Uni et à Porto Rico en 2017 est estimé à 2,4 millions d'euros.

Les engagements de mutuelle présentés en « Régimes de couverture maladie, et gratifications liées à l'ancienneté » concernent les sociétés françaises, et correspondent à la valeur actuelle probable de la différence entre les prestations médicales projetées des retraités actuels et les cotisations versées par les retraités actuels. Les gratifications liées à l'ancienneté représentent un montant négligeable.

Le calcul de l'engagement des frais de santé est basé sur la projection des montants des cotisations employeur. Le taux de revalorisation des cotisations appliqué est de 2,00% pour 2016, stable par rapport à 2,00% en 2015. Les taux d'actualisation retenus, inflation comprise, sont de 1,20% en baisse par rapport à 2015.

Les cotisations payées au titre des régimes à cotisations définies s'élèvent à 31,6 millions d'euros en 2016 et 27,4 millions d'euros en 2015. Le montant total de ces cotisations à verser en 2017 est estimé à 32,6 millions d'euros.

Montants comptabilisés au bilan et compte de résultat

(en millions d'euros)	Régimes de retraite à prestations définies			Régimes de couverture maladie ⁽¹⁾		
	2016	2015	2014	2016	2015	2014
Hypothèses						
Taux d'actualisation inflation comprise	2,10%	3,21%	3,14%			
Taux de rendement moyen prévu des placements	2,10%	3,21%	3,14%			
Variation de la dette actuarielle	2016	2015	2014	2016	2015	2014
Dette actuarielle début de période	(221)	(203)	(159)	(4)	(5)	(6)
Coût des services rendus de la période	(6)	(5)	(5)			
Intérêt sur la dette actuarielle	(6)	(7)	(7)			
Réductions / liquidations						
(Pertes) et gains actuariels générés	(51)	(2)	(29)		1	1
Prestations versées	11	6	6			
Autres (écarts de conversion)	21	(10)	(9)			
Dette actuarielle fin de période	(252)	(221)	(203)	(4)	(4)	(5)
Variation des placements	2016	2015	2014	2016	2015	2014
Juste valeur des placements début de période	149	136	111			
Produits financiers des placements	5	5	5			
Cotisations de l'employeur	3	5	3			
Réductions / liquidations						
Prestations versées	(7)	(3)	(3)			
(Pertes) et gains actuariels générés	23	(3)	12			
Autres (écarts de conversion)	(20)	9	8			
Juste valeur des placements fin de période	153	149	136			
Couverture financière	2016	2015	2014	2016	2015	2014
Dette actuarielle (régimes non financés)	(69)	(56)	(50)	(4)	(4)	(5)
Dette actuarielle (régimes financés)	(183)	(165)	(153)			
Juste valeur des actifs	153	149	136			
MONTANT NET COMPTABILISE	(99)	(72)	(67)	(4)	(4)	(5)
Coût net	2016	2015	2014	2016	2015	2014
Coût des services rendus de la période	6	4	5			
Intérêt sur la dette actuarielle	6	7	7			
Produits financiers des placements	(5)	(5)	(6)			
Impact réductions / liquidations						
COÛT NET	7	6	6			

(1) La couverture maladie inclut les gratifications liées à l'ancienneté pour un montant non significatif de 1,2 million d'euros en 2016, 1 million d'euros en 2015 et de 1 million d'euros en 2014.

Les provisions pour engagements de retraite et assimilés, et engagements au titre de la mutuelle et des gratifications liées à l'ancienneté sont comptabilisées en "Provisions et avantages au personnel à long terme" (cf. note 5.2.16), respectivement pour un montant de 98,7 millions d'euros et 4,3 millions d'euros au 31 décembre 2016, 71,9 millions d'euros et 4,2 millions d'euros au 31 décembre 2015, 66,5 millions d'euros et 4,8 millions d'euros au 31 décembre 2014. La charge liée aux engagements de retraite et assimilés, aux engagements au titre de la mutuelle et aux gratifications liées à l'ancienneté est comptabilisée en "Charges de personnel".

Le montant des pertes et gains actuariels avant impôts constaté en capitaux propres s'élève à 28,1 millions d'euros, 4,3 millions d'euros et 15,5 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2016, 2015 et 2014.

Ventilation de la dette et de la juste valeur des placements par zone géographique

(en millions d'euros)	Dette actuarielle	Juste valeur des placements	Coût net	Taux actuariels	Taux d'augmentation de salaire	Taux d'inflation
31.12.2016						
France	(68)		5	1,20%	2,55%	1,80%
Grande-Bretagne	(162)	139		2,54%	0,00%	3,26%
Porto Rico	(9)	5		3,35%	0,00%	2,84%
Autres	(17)	9	2	0,1%-8,60%	0,3%-5,60%	1,69%
TOTAL	(256)	153	7			
31.12.2015						
France	(57)		5	2,00%	2,55%	1,80%
Grande-Bretagne	(146)	135		3,83%	0,00%	3,11%
Porto Rico	(8)	6		3,97%	0,00%	2,79%
Autres	(14)	8	1	0,4%-9,00%	0,9%-5,00%	1,79%
TOTAL	(225)	149	6			
31.12.2014						
France	(52)		4	2,00%	2,55%	1,80%
Grande-Bretagne	(137)	124		3,65%	0,00%	2,97%
Porto Rico	(7)	6		4,07%	0,00%	2,91%
Autres	(12)	6	2	0,5%-8,00%	0,9%-6,00%	1,27%
TOTAL	(208)	136	6			

Variation de la provision comptabilisée

Montant net comptabilisé (en millions d'euros)	31.12.2016		31.12.2015		31.12.2014	
	Retraite	Couverture maladie ⁽¹⁾	Retraite	Couverture maladie ⁽¹⁾	Retraite	Couverture maladie ⁽¹⁾
Montant début de période (provision)	(72)	(4)	(67)	(5)	(48)	(6)
(Charge) comptabilisée dans le résultat	(7)		(6)		(6)	
Ecart actuariels passés en capitaux propres	(28)		(5)	1	(17)	1
Prestations et cotisations versées	6		8		5	
Autres	2		(2)		(1)	
MONTANT FIN DE PERIODE (PROVISION)	(99)	(4)	(72)	(4)	(67)	(5)

(1) La couverture maladie inclut les gratifications liées à l'ancienneté pour un montant non significatif de 1,2 million d'euros en 2016, 1 million d'euros en 2015 et 1 million d'euros en 2014.

Ecart actuariels reconnus en capitaux propres

(en millions d'euros)	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014
Différence entre les taux de rendement moyen prévus et effectifs des placements			
En valeur	23	(3)	12
En %	15,1%	(1,9%)	8,6%
(Pertes) et gains actuariels d'expériences sur les passifs du régime en valeur	(1)	(1)	(2)
% de la valeur actuelle des passifs du plan	(0,5%)	(0,7%)	(0,8%)
(Pertes) et gains actuariels d'hypothèses démographiques sur les passifs du régime en valeur	3	(1)	
(Pertes) et gains actuariels d'hypothèses financières sur les passifs du régime en valeur	(53)	1	(26)
Ecart actuariels reconnus en capitaux propres hors impôts différés	(28)	(4)	(16)

Effet de la volatilité

Sensibilité des coûts médicaux

La variation de 1% des coûts médicaux n'a pas d'impact significatif sur la dette, le coût des services rendus de la période et les intérêts.

Sensibilité de la dette et des actifs

Montant net comptabilisé (en millions d'euros)	Dette	Impact sur la charge 2017
Dette actuarielle au 31.12.2016	(256)	
Taux d'actualisation		
- 50 points de base	(26)	0,1
+ 50 points de base	23	(0,1)
Taux d'inflation		
- 50 points de base	16	(0,9)
+ 50 points de base	(17)	1,0
Valeur des actifs		
Effet d'une diminution de 10%	NS	(0,4)
Effet d'une augmentation de 10%	NS	0,4

Catégories d'actifs

Catégories d'actifs	31.12.2016		31.12.2015		31.12.2014	
	% actif	Taux de rendement ⁽¹⁾	% actif	Taux de rendement ⁽¹⁾	% actif	Taux de rendement ⁽¹⁾
Actions	38,68%		38,09%		38,42%	
Obligations	46,54%		45,33%		45,65%	
Immobilier	0,17%		0,17%			
Disponibilités	1,51%		2,05%		1,98%	
Actifs détenus par des compagnies d'assurance	12,44%		13,53%		13,07%	
Autres	0,66%		0,83%		0,88%	
TOTAL	100,00%	2,10%	100,00%	3,21%	100,00%	3,14%

(1) En application de la norme IAS19 révisée à compter du 1er janvier 2013, le taux d'actualisation de la dette actuarielle est retenu pour déterminer les produits financiers des placements.

Echéancier estimé des versements sur les cinq prochaines années au titre des régimes à prestations définies est le suivant :

(en millions d'euros)	Retraite et maladie
2017	5
2018	5
2019	5
2020	5
2021	5
TOTAL	25

5.2.18. Plans d'actions gratuites et de performance

Le 29 janvier 2014, le Conseil d'Administration de Havas SA a décidé de l'attribution d'un plan d'actions de performance au profit de salariés et de mandataires sociaux de Havas SA et de ses filiales françaises et étrangères. L'attribution représentait 2 465 000 actions Havas sur une autorisation de 2 500 000 actions nouvelles par voie d'augmentation de capital. Aucune action de performance n'a été octroyée au dirigeant mandataire social de Havas SA.

Le 19 janvier 2015, le Conseil d'Administration a attribué un deuxième plan de 2 420 000 d'actions de performance selon les mêmes modalités que celui du 29 janvier 2014.

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

Le 27 août 2015, le Conseil d'Administration a octroyé un plan de 120 200 actions gratuites à l'ensemble des salariés des sociétés françaises. Finalement, 119 960 actions ont été attribuées.

Le 10 mai 2016, le Conseil d'Administration a attribué trois plans d'actions pour un nombre total de 2 784 000 actions gratuites et de performance au bénéfice des grands cadres salariés et dirigeants français et étrangers du Groupe, dont 90 000 actions pour le Président-Directeur Général (PDG).

Le 21 juillet 2016, le Conseil d'Administration a octroyé une enveloppe de 148 500 actions gratuites à l'ensemble des salariés des sociétés françaises. Finalement, 147 960 actions ont été allouées.

Les caractéristiques des plans d'actions gratuites et de performance s'établissent comme suit :

Date d'octroi	29.01.14	19.01.15	19.03.15	27.08.15	10.05.16	21.07.16	Total
Nombre d'actions octroyées	2 465 000	2 420 000	70 000	119 960	2 784 000	148 080	
Prix de marché de l'action à la date d'octroi en euros	5,76	6,56	7,41	7,26	7,21	7,31	
Juste valeur d'une action en euros	5,10	5,89	6,74	6,59	6,49-6,70	6,51	
Taux de dividende	2,43%	1,98%	1,75%	1,79%	2,08%	2,05%	
Taux sans risque	0,90%	0,18%	0,18%	0,18%	0,00%	0,00%	
Durée d'acquisition des droits en mois	51	51	51	51	36-48	48	
Durée de conservation	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
Nombre d'actions gratuites et de performance au 31.12.15	2 163 000	2 342 000	70 000	108 840	0	0	4 683 840
Attributions 2016					2 784 000	147 960	2 931 960
Annulation 2016	(172 000)	(151 000)		(14 320)	(43 000)	(15 960)	(396 280)
Nombre d'actions gratuites et de performance au 31.12.16	1 991 000	2 191 000	70 000	94 520	2 741 000	132 000	7 219 520

- (1) Aucune à l'issue de la période d'acquisition, soit le 29 avril 2018.
(2) Aucune à l'issue de la période d'acquisition, soit le 29 avril 2019.
(3) Au moins 20% des actions de performance attribuées doivent être conservées jusqu'à la fin des fonctions du bénéficiaire.
(4) Aucune à l'issue de la période d'acquisition, soit le 27 novembre 2019.
(5) Aucune à l'issue des périodes d'acquisition, soit le 10 mai 2019 et le 10 mai 2020 ; le PDG conservera 20% des actions jusqu'à la fin de ses fonctions.
(6) Aucune à l'issue de la période d'acquisition, soit le 21 juillet 2020.

La charge totale relative à ces plans s'élèvent à - 9,0 millions d'euros en 2016 comparée à - 5,9 millions d'euros en 2015.

5.2.19. Plans sur actions Havas SA

Tous les plans de stock-options ont été exercés à fin 2014.

5.2.20. Impôts différés

Principales composantes de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2016	2015	2014
Charge d'impôt exigible	87	97	77
Charge / (produit) d'impôt différé	(4)	(11)	(9)
TOTAL CHARGE D'IMPOT	83	86	68

La loi de finances rectificative (LFR) pour 2011 avait instauré une contribution exceptionnelle d'impôt sur les sociétés de 5% pour les exercices clos avant le 30/12/2013. La loi de finances (LF) 2013 avait prolongé cette contribution jusqu'aux exercices clos avant le 30/12/2015. Cette contribution exceptionnelle était assise sur l'IS calculé dans les conditions de droit commun.

Dans la loi de finances de 2014 et la LFR pour 2013 adoptée par l'Assemblée nationale le 19 décembre 2013, le taux de la contribution exceptionnelle était passé de 5% à 10,7%. Cette augmentation avait abouti à un taux global d'impôt sur les sociétés de 38% pour les entreprises dont le chiffre d'affaires (ou la somme des chiffres d'affaires des sociétés membres d'un groupe fiscal intégré) dépassait 250 millions d'euros.

Le taux de droit commun de 33,33% est toujours en vigueur en 2016 pour les entités françaises dont l'impôt sur les sociétés n'excède pas 763 milliers d'euros. Au-delà de ce seuil, le taux de droit commun est majoré de la contribution sociale de 3,3% pour atteindre 34,43%. Ce taux est applicable à l'essentiel des entités faisant partie du groupe d'intégration fiscale constituée par Havas SA.

Par ailleurs, la loi de finance pour 2017 votée le 29 décembre 2016 prévoit une baisse progressive du taux d'impôt de droit commun de 33,33% à 28% à horizon 2020. L'évolution des taux d'impôt est ainsi prise compte dans l'évaluation des impôts différés au 31 décembre 2016.

Le dividende par action Havas SA distribué était de 0,15 euro, 0,13 euro et 0,11 euro au titre des exercices 2015, 2014 et 2013, respectivement. La charge d'impôt au titre de la distribution de dividendes s'élevait, respectivement, à 1,5 million d'euros, 1,6 million d'euros et 1,4 million d'euros. Un dividende de 0,18 euro par action sera proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires prévue le 10 mai 2017. Chaque actionnaire aura le choix entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions, conformément aux dispositions légales et statutaires. Sous réserve de son approbation, un dividende totalement payable en numéraire générerait une charge d'impôt de 2,3 millions d'euros en 2017.

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

Montants (en millions d'euros)	2016	2015	2014
Résultat des sociétés intégrées (hors MEE ⁽¹⁾)	276	276	225
Taux d'impôt théorique	34,43%	38,00%	38,00%
Charge d'impôt théorique	95	105	86
Effet impôt des charges non déductibles et produits non imposables	12		4
Variation des impôts différés non reconnus	(23)	(16)	(19)
Effet des taux d'impôts différents	(1)	(3)	(3)
CHARGE D'IMPOT REELLE	83	86	68

⁽¹⁾ sociétés consolidées par mise en équivalence.

Impôts différés par nature

(en millions d'euros)	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014
Déficits fiscaux reportables	340	373	403
Différences temporaires			
- avantages post-emploi	31	24	22
- amortissements	10	13	13
- provisions et autres	63	68	73
- amortissements déductibles des écarts d'acquisition	(91)	(92)	(75)
- autres	(78)	(70)	(56)
Impôts différés non reconnus	(193)	(228)	(292)
IMPOTS DIFFERES NETS AU BILAN	82	88	88

Echéancier estimé de l'utilisation des déficits fiscaux reportables

(en millions d'euros)	31.12.2016
2017	150
2018	86
2019	84
2020	100
2021	85
Au-delà de 2021	538
TOTAL DEFICITS REPORTABLES	1 043

Le Groupe a procédé à une analyse des impôts différés actifs en fonction de la situation de chaque filiale ou groupe fiscal et des règles fiscales qui lui sont applicables. Une période de cinq ans a généralement été retenue pour apprécier la probabilité de recouvrement de ces actifs d'impôts différés. Cette analyse du caractère recouvrable est basée sur les dernières données budgétaires disponibles amendées des retraitements fiscaux déterminés par la Direction Fiscale du Groupe. Chaque année, les prévisions d'utilisation sont rapprochées de la réalisation constatée. Si besoin est, des ajustements sont apportés en conséquence.

En 2016, 193,0 millions d'euros d'actifs d'impôt n'ont pas été constatés (dont 148,5 millions d'euros en France, 7,8 millions d'euros en Allemagne et 8,4 millions d'euros en Belgique), comparés aux 227,6 millions d'euros (dont 192,3 millions d'euros en France, 7,8 millions d'euros en Allemagne et 9,5 millions d'euros en Belgique) au 31 décembre 2015 et aux 291,9 millions d'euros (dont 252,5 millions d'euros en France, 12,5 millions d'euros en Allemagne, et 6,2 millions d'euros en Belgique) au 31 décembre 2014. Les reports déficitaires en Belgique concernent des entités sans activité opérationnelle.

Lors de l'établissement des prévisions de recouvrabilité des impôts différés, le Groupe Havas ajuste au mieux le niveau des impôts différés actifs par rapport à l'instabilité fiscale de certains pays européens.

L'essentiel des déficits fiscaux est reportable indéfiniment notamment en France, en Allemagne et en Belgique, pour un total représentant 85% des déficits cumulés à fin 2016 et 91% à fin 2015.

5.2.21. Autres créditeurs

(en millions d'euros)	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014
Avances et acomptes reçus sur commandes	159	129	112
Dettes sociales (hors bonus)	94	92	76
Clients - avoirs à établir	77	117	101
Dettes fiscales	41	25	24
Autres dettes	864	878	692
Produits constatés d'avance	174	130	104
TOTAL	1 409	1 371	1 109

5.2.22. Charges de personnel

(en millions d'euros)	2016	2015	2014
Rémunérations et charges diverses	(1 410)	(1 333)	(1 135)
Charges liées aux plans de stock-options, et d'actions de performance	(9)	(6)	(3)
TOTAL	(1 419)	(1 339)	(1 138)

Effectifs moyens des entités consolidées par intégration globale	19 479	18 368	16 207
---	---------------	---------------	---------------

L'article 66 de loi n°2012-1510 du 29 décembre 2012 de finances rectificative pour 2012 a créé le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE). A ce titre, un produit de 4,3 millions d'euros est comptabilisé en 2016, comparés à 3,4 millions d'euros en 2015, en diminution des charges de personnel conformément à la note d'information du 28 février 2013 de l'Autorité des Normes Comptables (ANC).

5.2.23. Autres charges et produits d'exploitation

(en millions d'euros)	2016	2015	2014
Charges	(570)	(580)	(508)
Dotations aux amortissements	(47)	(46)	(48)
Autres charges	(523)	(534)	(460)
Produits	41	45	44
Autres produits	41	45	44
TOTAL	(529)	(535)	(464)

5.2.24. Autres charges et produits opérationnels

(en millions d'euros)	2016	2015	2014
Autres charges opérationnelles	(39)	(23)	(22)
Frais d'acquisition sur titres	(1)	(1)	(1)
Révision des compléments de prix d'acquisition	(10)		(2)
Restructuration, risques commerciaux, locaux	(28)	(21)	(18)
Moins-values sur cessions d'immobilisations		(1)	(1)
Autres produits opérationnels	7	1	4
Révision des compléments de prix d'acquisition	5	1	4
Reprise de provisions pour risques	2		
TOTAL	(32)	(22)	(18)

Les coûts de restructuration et risques commerciaux comprennent notamment des coûts de rationalisation de structures, et la couverture de certains litiges significatifs.

Ils s'élevaient à -27,9 millions d'euros en 2016 dont -22,6 millions d'euros résultent de l'apurement comptable sur certaines entités américaines et mexicaines. L'emménagement imminent dans les locaux de Havas Village Londres occasionne -3,2 millions d'euros de coûts couvrant notamment l'amortissement accéléré des anciennes immobilisations et des droits d'enregistrement de 1,3 million d'euros.

Les coûts de 2015 couvraient notamment la restructuration des agences au Mexique.

Les tests de dépréciation réalisés sur les écarts d'acquisition en 2015 et 2016 n'ont pas démontré de perte de valeur. Une dépréciation de -0,9 million d'euros était constatée en 2014 sur le poste « Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence » du compte de résultat.

Les autres produits opérationnels représentent essentiellement les ajustements à la baisse des compléments de prix sur acquisitions de titres, en application de la norme IFRS 3R.

5.2.25. Secteurs opérationnels

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

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

Les secteurs opérationnels sont constants sur les trois périodes comparatives.

2016

(en millions d'euros)	France	Europe	Grande-Bretagne	Amérique du Nord	Apac et Afrique ⁽¹⁾	Latam ⁽²⁾	Eliminations	Total
Rubriques du compte de résultat								
Revenu								
<i>Revenu externe</i>	431	442	287	810	177	135	(6)	2 276
<i>Revenu intra-secteur</i>	12	1		2			(15)	0
Total revenu	443	443	287	812	177	135	(21)	2 276
Résultat opérationnel courant								
Résultat opérationnel courant	85	96	40	126	0	(19)	1	329
Autres produits et charges opérationnels		(2)	(4)	(18)		(8)	0	(32)
Dotations aux amortissements	(14)	(10)	(3)	(13)	(4)	(3)	0	(47)
Rubriques du bilan								
Actif								
Ecarts d'acquisition	269	606	226	658	120	54	0	1 933
Immobilisations incorporelles et corporelles	207	32	28	98	9	13	0	387
Titres mis en équivalence			2	1			0	3
Autres actifs opérationnels	797	1 039	347	513	336	355	(442)	2 945
Passif								
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	44	27	36	52	20		(1)	178
Provisions pour retraites	68	7	23		1	4	0	103
Autres passifs opérationnels	1 095	873	431	835	344	359	(445)	3 492
Investissements								
Immobilisations incorporelles et corporelles	17	21	25	9	4	4	0	80

⁽¹⁾ Asie-Pacifique et Afrique.

⁽²⁾ Amérique latine.

2015

(en millions d'euros)	France	Europe	Grande-Bretagne	Amérique du Nord	Apac et Afrique	Latam	Eliminations	Total
Rubriques du compte de résultat								
Revenu								
Revenu externe	383	411	292	765	183	158	(4)	2 188
Revenu intra-secteur	11			1			(12)	
Total revenu	394	411	292	766	183	158	(16)	2 188
Résultat opérationnel courant	99	53	34	102	16	9	2	315
Autres produits et charges opérationnels	(3)	(4)	(6)	(2)	(1)	(6)		(22)
Dotations aux amortissements	(11)	(11)	(4)	(14)	(3)	(3)		(46)
Rubriques du bilan								
Actif								
Ecart d'acquisition	279	582	248	626	110	50		1 895
Immobilisations incorporelles et corporelles	185	21	9	107	8	12		342
Titres mis en équivalence			3	4				7
Autres actifs opérationnels	798	975	278	430	385	331	(291)	2 906
Passif								
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	40	24	43	58	20		(1)	184
Provisions pour retraites	56	6	11		1	2		76
Autres passifs opérationnels	1 073	866	372	748	391	304	(303)	3 451
Investissements								
Immobilisations incorporelles et corporelles	9	9	3	28	4	5		58

2014

(en millions d'euros)	France	Europe	Grande-Bretagne	Amérique du Nord	Apac et Afrique	Latam	Eliminations	Total
Rubriques du compte de résultat								
Revenu								
Revenu externe	368	377	230	585	149	157	(1)	1 865
Revenu intra-secteur	9			1			(10)	
Total revenu	377	377	230	586	149	157	(11)	1 865
Résultat opérationnel courant	97	42	17	74	11	20	2	263
Autres produits et charges opérationnels	4	(15)	(2)	(5)				(18)
Dotations aux amortissements	(15)	(14)	(3)	(11)	(3)	(2)		(48)
Rubriques du bilan								
Actif								
Ecart d'acquisition	226	577	220	515	103	45		1 686
Immobilisations incorporelles et corporelles	185	23	9	82	6	12		317
Titres mis en équivalence			2	1				3
Autres actifs opérationnels	670	766	181	426	325	348	(246)	2 470
Passif								
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	37	13	39	9	20		(1)	117
Provisions pour retraites	52	4	13		1	2		72
Autres passifs opérationnels	917	748	271	656	318	326	(258)	2 978
Investissements								
Immobilisations incorporelles et corporelles	4	6	3	28	2	7		50

5.2.26. Résultat financier

Le résultat financier des exercices 2016, 2015 et 2014 se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	2016	2015	2014
Produits de trésorerie	6	6	8
Coût de l'endettement	(23)	(16)	(31)
. emprunts obligataires	(11)	(3)	(20)
. OBSAAR			(1)
. Autres	(12)	(13)	(10)
Autres charges et produits financiers	(3)	(6)	3
Intérêt sur la dette actuarielle	(2)	(2)	(2)
Pertes et gains de change	(1)		3
Autres		(4)	2
RESULTAT FINANCIER	(20)	(16)	(20)

5.2.27. Résultats par action

	2016	2015	2014
Résultat net, part du Groupe (en millions d'euros)	177	172	140
Nombre d'actions moyen en circulation (en milliers)	418 676	417 262	412 049
Résultat net, part du Groupe, par action de base (en euro)	0,42	0,41	0,34
Impact des instruments dilutifs			
Options, actions gratuites et actions de performance (en milliers)	6 468	4 841	4 455
<i>Plans de stock-options</i>			
Plan de mai 2004	-	-	24
Plan de d'octobre 2006	-	-	545
Plan de juin 2007	-	-	52
<i>Plans d'actions gratuites et de performance</i>			
Plan du 29.01.14	2 123	2 247	2 269
Plan du 19.01.15	2 317	2 408	
Plan du 19.03.15	70	55	
Plan du 27.08.15	105	42	
Plan du 10.05.16	1 787	-	
Plan du 21.07.16	66	-	
<i>BSAAR</i>			
BSAAR 2008	-	89	1 565
(en millions d'euros)			
Résultat net ajusté de l'impact des instruments dilutifs, part du Groupe (en millions d'euros)	177	172	140
Nombre d'actions dilué (en milliers)	425 144	422 103	416 504
RESULTAT NET, PART DU GROUPE, DILUE PAR ACTION (en euro)	0,42	0,41	0,34

Le nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions et de BSAAR non exercés au 31 décembre 2014 s'élevait à 2 822 219. Depuis fin 2015, il n'y a plus d'options de souscription ou d'achat d'actions et de BSAAR.

Le nombre d'actions gratuites et de performance attribuées s'élève à 7 219 520 au 31 décembre 2016, et à 4 683 840 au 31 décembre 2015.

Les équivalents actions pris en compte dans le résultat net dilué par action selon la méthode du rachat d'actions (*Treasury stock method*), sont respectivement, 6 468 233, 4 841 164 et 3 391 025 aux 31 décembre 2016, 2015 et 2014.

5.2.28. Informations relatives aux parties liées

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des opérations réalisées en 2014, 2015 et 2016 avec les parties liées hors Vivendi :

(en millions d'euros)	2016	2015	2014
Créances d'exploitation	8,5	9,4	1,9
<i>dont Rodés</i>		<i>0,3</i>	<i>0,9</i>
<i>dont Bolloré</i>	<i>8,5</i>	<i>9,1</i>	<i>1,0</i>
Dettes d'exploitation ⁽¹⁾	2,3	2,5	1,2
<i>dont Rodés</i>	<i>0,7</i>	<i>0,4</i>	<i>0,2</i>
<i>dont Bolloré</i>	<i>1,6</i>	<i>2,1</i>	<i>1,0</i>
Produits d'exploitation	24,9	21,9	2,5
<i>dont Rodés</i>		<i>0,1</i>	<i>0,1</i>
<i>dont Bolloré</i>	<i>24,9</i>	<i>21,8</i>	<i>2,4</i>
Charges d'exploitation	(8,9)	(13,3)	(10,1)
<i>dont Rodés</i>	<i>(4,0)</i>	<i>(7,6)</i>	<i>(5,8)</i>
<i>dont Bolloré</i>	<i>(4,9)</i>	<i>(5,7)</i>	<i>(4,3)</i>

⁽¹⁾ Les dettes mandat, sans effet sur le résultat, ne sont pas incluses dans le tableau ci-dessus. Elles représentent un montant total de 0,9 million d'euros, 1,9 million d'euros et 1,4 million d'euros aux 31 décembre 2016, 2015 et 2014.

MEDIA PLANNING GROUP et ses filiales ont conclu différents accords avec les membres de la famille d'Alfonso Rodés Vilà, Directeur Général Adjoint de Havas SA et CEO de Havas Media, ou avec des entités qu'ils contrôlent. Ces accords portent notamment sur de l'achat d'espace, des services publicitaires et administratifs, de la location de bureaux de Media Planning Group à Barcelone. Le bail de ces derniers a pris fin le 31 janvier 2016.

Par ailleurs, Havas Management España a conclu un accord le 28 juillet 2011 avec M. Fernando Rodés Vilà portant sur des prestations à exécution successive, des indemnités de non-concurrence ainsi qu'un dividende notionnel. Cet accord a été ensuite complété par un contrat signé le 28 juin 2012 stipulant la rémunération de ISP et Gevisa au titre du dividende notionnel. Les indemnités de non-concurrence étaient dues jusqu'en 2014.

Les opérations courantes avec les parties liées à la famille Rodés génèrent, d'une part, des charges estimées à 2,8 millions d'euros, 3,0 millions d'euros et 2,2 millions d'euros, respectivement, en 2016, 2015 et 2014. Les produits étaient estimés à 0,1 million d'euros en 2015 et 0,1 million d'euros en 2014.

Au titre des accords du 28 juillet 2011 et du 28 juin 2012, Havas a versé mensuellement 166 667 euros à M. Fernando Rodés Vilà pour les prestations réalisées. M. Fernando Rodés Vilà avait droit aux indemnités de non-concurrence charges sociales comprises pour 0,1 million d'euros en 2014 pour la dernière année.

Au titre du dividende notionnel, Havas a constaté une charge de 2,6 millions d'euros pour 2015 et 1,5 million d'euros pour 2014.

Certaines filiales du Groupe Havas ont réalisé des prestations opérationnelles pour des sociétés du Groupe Bolloré à des conditions de marché, représentant d'une part, des charges d'exploitation d'environ 4,9 millions d'euros, 5,7 millions d'euros et 4,3 millions d'euros, respectivement en 2016, 2015 et 2014, et d'autre part, des produits d'exploitation d'environ 24,9 millions d'euros, 21,8 millions d'euros et 2,4 millions d'euros, respectivement, en 2016, 2015 et 2014.

Le 4 janvier 2015, Havas SA a signé avec sa société-mère, Bolloré SA, pour une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction, une convention pour bénéficier des prestations d'assistance, de mise à disposition de personnel et de moyens, et de reclassement d'actif intragroupe. Les prestations couvrent les domaines d'intervention suivants : financier, fiscalité, juridique et assurances, comptabilité et informatique, relations humaines, achats, immobilier, communication, stratégie, et sécurité.

Le montant de la facturation est déterminé en fonction du coût de fonctionnement de Bolloré SA sur la base d'une clé de répartition validée par les commissaires aux comptes.

Par ailleurs, le 1^{er} décembre 2015, Havas SA a également signé avec Bolloré SA, une convention de Trésorerie-Groupe, pour une durée indéterminée. Cette convention est effective en 2016, et peut être dénoncée à tout moment avec un préavis de trois mois.

Vivendi

Par ailleurs, certaines filiales du Groupe Havas ont également réalisé, à des conditions de marché, des prestations opérationnelles pour Vivendi et ses filiales. S'agissant du Groupe Canal+, dans le cadre de leurs campagnes publicitaires, les clients du Groupe Havas ont réalisé par l'entremise des agences médias, des achats chez Groupe Canal+ pour un montant global de 84 millions d'euros, 95 millions d'euros et 89 millions d'euros, respectivement en 2016, 2015 et 2014; dans le cadre de ses campagnes pour promouvoir ses marques Canal+, Canalsat et Canalplay, Groupe Canal+ a réalisé des achats médias auprès des principaux médias par l'entremise du Groupe Havas et de ses agences pour 59 millions d'euros, 72 millions d'euros et 62 millions d'euros, respectivement, en 2016, 2015 et 2014; des prestations média et de production, droits de diffusion et honoraires ont été réalisés par le Groupe Havas et ses filiales pour 21 millions d'euros, 13 millions d'euros et 9 millions d'euros, respectivement, en 2016, 2015 et 2014; le Groupe Havas et ses filiales ont conçu et réalisé des campagnes pour Groupe Canal+ pour 13 millions d'euros, 11 millions d'euros et 13 millions d'euros, respectivement, en 2016, 2015 et 2014.

S'agissant du Groupe Vivendi (hors Canal Plus) :

- Certaines filiales du Groupe Havas ont effectué des opérations avec des sociétés du Groupe Universal Music Group (UMG) représentant des charges d'exploitation d'environ 3,6 millions en 2016 et 3,1 millions d'euros en 2015; et des produits d'exploitation d'environ 12 millions d'euros en 2016 ;

- S'agissant de Vivendi (hors Canal Plus et UMG) le Groupe Havas et ses filiales ont notamment réalisé des prestations et des créations audiovisuelles pour des filiales de Vivendi spécialisées dans la production de séries digitales courtes. L'ensemble des prestations s'élève à 3,5 millions d'euros en 2016, 1 million d'euros en 2015, et 0,6 million d'euros en 2014.

Rémunération des mandataires sociaux

(en millions d'euros)	2016	2015	2014
Rémunération brute comprenant les avantages en nature	5	8	6
TOTAL CHARGES DE L'EXERCICE	5	8	6
Engagements de retraite et avantages similaires cumulés en fin d'exercice		2	1
Nombre d'options, d'actions gratuites et de performance BSAAR	388 240	362 160	843 610
2008			697 610
Plans d'actions gratuites et de performance			
2014	76 000	146 000	146 000
2015	146 120	216 160	
2016	166 120		
Attributions des actions gratuites et/ou de performance au cours de l'exercice	166 120	216 160	146 000

5.2.29. Obligations contractuelles et engagements hors bilan

Le Groupe n'a pas pris d'engagements significatifs au cours de l'exercice 2016.

Garanties, cautions, sûretés réelles

Au 31 décembre 2016, Havas n'a consenti aucune sûreté réelle.

Ventilation par échéance des obligations contractuelles au 31 décembre 2016

(en millions d'euros)	Total 31.12.2014	Total 31.12.2015	Total 31.12.2016	2017	2018	2019	2020	2021	Après 2021
Comptabilisées									
Emprunts obligataires et OBSAAR	133	497	498		100		398		
Emprunts auprès des établissements de crédit	220	75	31	31					
Autres dettes financières (hors coupon et juste valeur de swaps)	113	12	113	108	3	1	1		
Compléments de prix (<i>Earn-out</i>) ⁽¹⁾	11	46	49	19	9	8	13		
Rachat de minoritaires (<i>Buy-out</i>) ⁽²⁾	106	137	127	16	31	17	27	20	16
Dettes sur acquisitions d'immobilisations financières			2	2					
Non comptabilisées									
Contrats de location simple ⁽³⁾	437	443	464	95	62	57	52	45	153
Indemnités au titre des clauses de conscience ⁽⁴⁾	7	3	3	3					
TOTAL	1 027	1 213	1 287	274	205	83	491	65	169

Ventilation par échéance des autres engagements hors bilan au 31 décembre 2016

(en millions d'euros)	Total 31.12.2014	Total 31.12.2015	Total 31.12.2016	2017	2018	2019	2020	2021	Après 2021
Engagements donnés sur opérations de périmètre									
Rachat de majoritaire et prises de participations ⁽⁵⁾	47	35	25	8				1	16
TOTAL	47	35	25	8				1	16
Engagements donnés sur activités opérationnelles									
Garanties sur achat d'espace publicitaire ⁽⁶⁾	41	44	40	25		1			14
Autres engagements ⁽⁷⁾	36	44	20	8	3				9
TOTAL	77	88	60	33	3	1			23
Engagements reçus sur activités de financement									
Lignes de crédit confirmées non tirées ⁽⁸⁾	360	596	587	77	150		330	30	
TOTAL	360	596	587	77	150		330	30	

(1) Comme indiqué en note 5.1.4.27, des contrats sur compléments de prix sont généralement mis en place lors de l'acquisition de sociétés. Ceux-ci sont comptabilisés dès lors que les versements sont probables et que les montants peuvent être mesurés de façon fiable (cf note 5.2.14).

- (2) Le Groupe a conclu des accords (contrats de « buy-out ») avec des actionnaires minoritaires de sociétés consolidées, par lesquels le Groupe leur consent des options de vente de leurs actions à certaines échéances, à des prix déterminés par des formules représentatives des pratiques du marché. Ces accords, conclus à des conditions de marché, sont destinés à asseoir sur le long terme le partenariat financier avec le manager actionnaire devenu actionnaire minoritaire. Ils concernent la plupart des sociétés dont le Groupe ne détient pas 100 %. Les contrats de « buy-out » exerçables avant le 31 décembre 2017 sont présentés en 2017.
- (3) Le montant des engagements liés aux contrats de location simple correspond aux loyers à payer sur la durée du bail.
- (4) Suite à la nomination de Fernando Rodés Vilà en tant que Directeur Général de Havas, et la fin de son mandat de Directeur Général de Media Planning Group SA, les clauses de conscience liées à ses fonctions de Directeur Général de Media Planning Group SA étaient caduques le 28 mai 2007. Sa démission du poste de Directeur Général de Havas SA en 2011 n'affecte pas les clauses liées au changement significatif de l'actionnariat de Media Planning Group SA. Au 31 décembre 2016, un seul manager bénéficie encore de cette clause qui prévoit des indemnités égales à celles dues en cas de licenciement. Dans le cas où elle serait exercée, le montant total serait de 3,0 millions d'euros.
- (5) Havas détient une participation non consolidée de 5,89% dans SEMARIS Holding, qui contrôle 100% de Havas Media LLC, anciennement MPG OOO, en Russie, en co-entreprise avec le groupe ADV qui contrôle 94,11% des parts. Celui-ci dispose d'une option de vente et réciproquement Havas dispose d'une option d'achat qui sera déterminée à la valeur de marché. La valeur actualisée de cet engagement est ainsi estimée à 11,9 millions d'euros, 17,5 millions d'euros et 17,0 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2016, 2015 et 2014.
- De la même manière, Havas détient depuis 2013 une participation non consolidée de 5,89% dans Sunarius BV qui détient 99,9% de Havas Digital LLC, anciennement Digital Contacts OOO. Le groupe ADV qui en détient 94,11% des parts, dispose d'une option de vente et réciproquement Havas dispose d'une option d'achat qui sera déterminée à la valeur de marché. La valeur actualisée de cet engagement est estimée à 11,3 millions d'euros, 7,9 millions d'euros et 7,8 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2016, 2015 et 2014.
- Par ailleurs, Havas s'engage à racheter 40% d'intérêts minoritaires de Mr Smith, une agence néo-zélandaise acquise en 2016. La valeur actualisée de l'engagement s'élève à 1,5 million d'euros au 31 décembre 2016.
- (6) Dans certains pays, il arrive que des achats d'espaces publicitaires soient couverts par des garanties octroyées par Havas.
- (7) Dans le cadre du régime de retraite à prestations définies mis en place dans deux filiales du Groupe au Royaume-Uni, Havas s'engage à combler toute insuffisance des actifs placés dans les fonds de pension pour un montant maximal de 23,8 millions d'euros. Au 31 décembre 2016, une provision à ce titre est comptabilisée au bilan pour 22,9 millions d'euros, comparés à 11,4 millions d'euros au 31 décembre 2015 et 13,3 millions d'euros au 31 décembre 2014. Havas a également consenti une contre-garantie de 10,4 millions d'euros au titre de la caution fiscale dont bénéficient ses filiales, et des garanties de bonne fin pour 8,4 millions d'euros.
- Par ailleurs, en 2015, une filiale a consenti à son bailleur une garantie de prise de possession avant le 30 septembre 2016 des locaux à Pantin en Seine-Saint-Denis pour 9,3 millions d'euros. Cette garantie est devenue caduque en septembre 2016 suite à l'occupation effective des locaux. Havas a également signé en août 2014 une promesse de bail pour les locaux d'environ 15 000 m² en l'état futur d'achèvement au 3 Pancras Square, King's Cross à Londres. Le bail a été signé à la livraison des locaux en juillet 2016 pour une durée de 15 ans. L'occupation des locaux est effective dès le début de 2017.
- (8) Au 31 décembre 2016, le total des lignes de crédit confirmées non tirées reçues des établissements de crédit s'élève à 587,1 millions d'euros dont 510,0 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 240,9 millions d'euros qui n'est pas inclus dans le tableau ci-dessus. La plupart des lignes de crédit accordées aux filiales du Groupe fait l'objet de garanties consenties par Havas SA.
- (9) Indemnités de départ (cf. note 18.4 « Accord pouvant entraîner un changement de contrôle » du document de référence)
Des indemnités de départ seraient dues par le Groupe uniquement dans le cadre de licenciement à l'initiative de l'employeur et hors cas de faute lourde ou grave. Elles concernent pour l'ensemble du Groupe une trentaine de cadres et s'élèveraient à un montant global de 16,9 millions d'euros (net d'indemnités de fin de carrière provisionnées par ailleurs).

Le Groupe n'a pas connaissance d'autres engagements hors bilan significatifs ou qui pourraient le devenir dans le futur, en dehors de ceux mentionnés ci-dessus.

5.2.30. Instruments financiers

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

(en millions d'euros)	31.12.2016		31.12.2015		31.12.2014	
	VNC ⁽⁴⁾	Juste valeur ⁽⁵⁾	VNC	Juste valeur	VNC	Juste valeur
	Niveau 1 Niveau 2		Niveau 1 Niveau 2		Niveau 1 Niveau 2	
Actifs financiers						
Trésorerie et équivalents de trésorerie	810	810	704	704	522	522
Clients ⁽¹⁾	2 176	2 176	2 108	2 108	1 868	1 868
Autres débiteurs ⁽¹⁾	687	687	738	738	566	566
Autres actifs financiers courants ⁽¹⁾	7	7	7	7	9	9
Actifs financiers disponibles à la vente ⁽²⁾	9	3	9	3	20	3
Autres actifs financiers non courants	9	9	10	10	9	9
Passifs financiers						
Découverts bancaires	19	19	32	32	14	14
Dettes fournisseurs ⁽¹⁾	2 028	2 028	2 010	2 010	1 814	1 814
Autres créditeurs ⁽¹⁾	1 409	1 409	1 371	1 371	1 109	1 109
Autres passifs courants ⁽¹⁾	9	9	6	6	4	4
Emprunts et dettes financières (- 1 an)	139	139	81	81	211	211
Emprunts et dettes financières long terme ⁽³⁾	503	498	503	497	255	99
Autres passifs non courants	7	7	8	8	1	1

- (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) Les emprunts obligataires de 100,0 millions d'euros émis en juillet 2013, et de 400,0 millions d'euros émis en 2015 sont cotés sur Euronext Paris. Aucune transaction n'ayant été constatée sur le marché boursier, la valeur comptable de ces emprunts au 31 décembre 2016 est retenue comme leur valeur de marché.
- (4) Valeur nette comptable.
- (5) Le niveau 1 correspond à une valorisation des actifs et passifs financiers à la valeur de marché, alors que le niveau 2 est basé sur un modèle prenant en compte des données observables.

Havas n'a pas relevé d'actifs transférés sans transfert intégral des risques au 31 décembre 2016.

5.2.31. Politiques de gestion des risques financiers

Risque de taux d'intérêt

Dans le cadre de son exploitation, le Groupe peut être exposé au risque d'évolution des taux d'intérêt. Ce risque dépend du type de taux (fixe ou variable) et du sens de la variation. A taux fixe, un placement sera affecté négativement par une hausse des taux tandis qu'un financement le sera par une baisse. Par contre, à taux variable, les situations sont inversées.

La politique du Groupe est de répartir les financements à moyen et long terme entre taux fixe et taux variable de manière relativement équilibrée afin de limiter ce risque. Dans cette optique, le Groupe pratique une politique de gestion non spéculative des taux en utilisant le cas échéant des swaps de taux.

Au 31 décembre 2016, Havas ne dispose pas de portefeuille de swaps de taux d'intérêt.

Dans le cadre de la couverture d'actifs et passifs financiers par des dérivés, les pertes et gains générés par les dérivés 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 2016, l'exposition nette au risque de taux par échéance se présente comme suit :

Valeurs contractuelles (en millions d'euros)	Total au 31.12.2016	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
Taux fixe				
Emprunts obligataires	500		500	
Billets de trésorerie	100	100		
Passif (actif) net à taux fixe avant couverture	600	100	500	
PASSIF (ACTIF) NET A TAUX FIXE APRES COUVERTURE	600	100	500	
Taux variable				
Emprunts bancaires	31	31		
Découverts bancaires	19	19		
Autres passifs financiers	13	8	5	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(810)	(810)		
Passif (actif) net à taux variable avant couverture	(747)	(752)	5	
PASSIF (ACTIF) NET A TAUX VARIABLE APRES COUVERTURE	(747)	(752)	5	

Les avoirs nets à taux variable, en valeur contractuelle, après gestion s'élèvent à 747 millions d'euros. Une variation de 100 points de base aurait un impact de 7,5 millions d'euros sur le résultat du Groupe avant impôt.

Le Groupe reste sensible aux variations de taux d'intérêt sur ses excédents de trésorerie nette. La sensibilité du Groupe à l'évolution des taux d'intérêt, calculée comme la sensibilité de sa position nette après gestion à moins d'un an à une variation de 100 points de base, ressort à 7,5 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 étant peu important, le risque de non-recouvrement des créances est limité. Le Groupe a sélectionné en 2015 un assureur crédit de premier plan pour couvrir ses principaux risques crédit clients dans le monde. Le déploiement de cette assurance crédit a débuté en juillet 2015 et s'est poursuivi en 2016.

Par ailleurs, dans le cadre de ses opérations sur les marchés financiers et bancaires, le Groupe se trouve confronté au risque de contrepartie bancaire. Celui-ci se manifeste principalement pour la gestion du risque de change, de taux d'intérêt ainsi que pour les placements et les financements. Une défaillance ou une détérioration de la situation financière d'une contrepartie aurait un impact négatif pour le Groupe du fait de la perte de placements ou des difficultés à trouver des financements futurs.

Cependant, afin de réduire au minimum ce risque, le Groupe a initié depuis 2006 un processus de rationalisation de ses relations bancaires, et privilégie des banques de premier rang. De surcroît, les placements et les financements sont répartis dans un certain nombre de ces banques sous la supervision de la Direction Générale du Groupe.

Risque de liquidité

Au 31 décembre 2016, le Groupe dispose d'une part de 810,3 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie. Ce poste est composé de disponibilités (soldes créditeurs de banques) pour 808,7 millions d'euros et de placements inférieurs à trois mois pour 1,5 million 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 240,9 millions d'euros, des lignes de crédit confirmées à court et moyen termes pour un montant total de 587,1 millions d'euros dont 150 millions d'euros à échéance 2018, 330 millions d'euros à échéance 2020, et 30 millions d'euros à échéance 2021. Par ailleurs, sur le programme d'émission de billets de trésorerie de 400,0 millions d'euros. L'enveloppe disponible au 31 décembre 2016 s'élève à 300,0 millions d'euros.

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 de cash-pooling internationaux dans les principaux pays où le Groupe est implanté. Cet outil permet une centralisation de l'essentiel des soldes de trésorerie des pays clés au niveau de la société Havas pour une meilleure maîtrise des coûts de financement, ainsi qu'une optimisation des placements. Dans la mesure du possible, le cash-pooling physique, en l'occurrence le « ZBA » (*Zero Balance Account*), est privilégié par rapport au cash-pooling notionnel qui demeure l'exception. Selon ce modèle, les soldes bancaires des filiales sont compensés virtuellement par la banque de la société pivot de trésorerie domestique. Les transferts physiques des montants nets sont réalisés à la fois de manière hebdomadaire et aux dates d'arrêté comptable.

Havas dispose de disponibilités et de lignes de crédit confirmées suffisantes pour honorer les échéances à moins d'un an de la dette financière pour un montant total de 139 millions d'euros, et des dettes de « *earn-out* » et de « *buy-out* » pour un total de 37 millions d'euros. Havas ne présente pas de risque de liquidité.

Au 31 décembre 2016, la dette financière à plus d'un an au bilan s'élève à 503,3 millions d'euros. Elle est constituée notamment de l'EURO PP émis en juillet 2013 et l'emprunt obligataire émis en décembre 2015. La maturité de la dette financière brute est de l'ordre de 2,6 ans.

Havas pourrait avoir besoin de refinancer une partie de sa dette existante à l'échéance si sa capacité d'autofinancement et sa trésorerie s'avéraient insuffisantes dans les années à venir pour le service de la dette existante et/ou future.

En conséquence, Havas pourrait être amené à refinancer sa dette existante et/ou future à des conditions potentiellement moins favorables que celles à ce jour, ce qui pourrait affecter de manière négative la situation financière et les résultats du Groupe.

Une défaillance de Havas à plus long terme au titre de certains de ses emprunts pourrait conduire à une accélération du remboursement de ses autres dettes.

Le Groupe ne fait pas l'objet de notations financières par les agences de notation.

Risque de change

Le Groupe, du fait de sa présence dans une cinquantaine de pays, est exposé aux fluctuations des taux de change. Les états financiers du Groupe étant libellés en euros, toute variation des cours des devises par rapport à l'euro peut avoir un impact sur les écarts de conversion des postes de bilan, les fonds propres, et le compte de résultat consolidés. Le dollar US et la livre sterling sont les deux principales devises susceptibles de générer des impacts significatifs. Suite au vote du Brexit le 23 juin 2016, Havas opte pour le maintien de la même méthode de conversion des comptes de ses filiales britanniques. A ce titre, les effets de change sont décrits dans les notes de renvoi (1) de l'Etat du résultat global, et (5) de la note 5.2.3 « Ecart d'acquisition ».

Par ailleurs, Havas effectue quelques opérations mineures au Venezuela. Les taux de conversion officiels n'étant pas pertinents, les opérations libellées en bolivar vénézuélien sont converties en euro sur la base des taux du SIMADI II (Sistema Marginal de Divisas). Le revenu total représente 111 milliers d'euros sur la base du taux de conversion SIMADI II comparés à 5 852 milliers d'euros sur la base du taux de conversion publié par la Banque de France. Le total du bilan s'élève à 234 milliers d'euros comparés à 15 785 milliers d'euros, respectivement.

En 2016, le revenu est réalisé à hauteur de 32,6% dans la devise euro, 42,4% dans la devise dollar US et 5,5% dans la devise livre sterling, tandis que le résultat opérationnel courant est réalisé à hauteur de 51,2% dans la devise euro, 38,5% dans la devise dollar US et 12,2% dans la devise livre sterling.

Le tableau ci-dessous résume les différents impacts d'une variation de 1% du cours du dollar US et de la livre sterling par rapport à l'euro :

(en millions d'euros)	Impact sur le revenu		Impact sur le résultat opérationnel courant		Impact sur les capitaux propres	
	Hausse de 1%	Baisse de 1%	Hausse de 1%	Baisse de 1%	Hausse de 1%	Baisse de 1%
Dollar US	9	(9)	1	(1)	5	(5)
Livre sterling	1	(1)	0	0	2	(2)

Sur le plan opérationnel, le Groupe est peu affecté par le risque de change. En effet, l'essentiel des opérations est effectué sur les marchés domestiques des agences. Elles sont donc libellées en devise locale. Les flux futurs en devises étrangères, notamment pour des clients globaux, font l'objet de couverture de risque de change.

Sur le plan du financement, il convient de distinguer deux niveaux :

- les prêts et emprunts intragroupe hors zone euro, y compris ceux qui résultent du fonctionnement du cash-pooling international, sont systématiquement couverts ; dans ce contexte, le risque se limite principalement à la traduction en euro des états financiers des filiales hors de la zone euro ;
- les filiales du Groupe se financent en cash-pooling domestiques, ou auprès des banques locales et en devises locales ; par conséquent, ces financements locaux n'engendrent pas de risque de change.

Les instruments dérivés utilisés dans le cadre de la couverture du risque de change sont exclusivement des instruments vanilles (change à terme « *plain vanilla* » et options de change à prime nulle, généralement d'une durée de moins de trois mois. Ils sont gérés au niveau de la trésorerie centrale en priorité ou au niveau des trésoreries centralisées dans les principaux pays.

Au 31 décembre 2016, le portefeuille de couverture comprend notamment les éléments significatifs suivants :

- achats à terme de 222,5 millions de dollars US pour une contrevaletur de 211,0 millions d'euros, dont la juste valeur totale s'élève à -0,9 million d'euros,
- achats à terme de 40,0 millions de livres sterling pour une contrevaletur de 46,7 millions d'euros, dont la juste valeur représente 0,03 million d'euros,
- ventes à terme de 152,0 millions de dollars hong kongais pour une contrevaletur de 18,6 millions d'euros, dont la juste valeur représente 0,2 million d'euros,
- ventes à terme de 27,0 millions de dollars australiens pour une contrevaletur de 18,5 millions d'euros, dont la juste valeur représente 0,1 million d'euros, et
- ventes à terme de 430,0 millions de pesos mexicains pour une contrevaletur de 19,8 millions d'euros, dont la juste valeur représente 1,6 million d'euros.

Au 31 décembre 2015, le portefeuille de couverture était notamment constitué d'éléments significatifs suivants :

- achats à terme de 224,0 millions de dollars US pour une contrevaieur de 205,0 millions d'euros, dont la juste valeur totale s'élève à 1,4 million d'euros ; et
- achats à terme de 15,0 millions de livres sterling pour une contrevaieur de 20,0 millions d'euros, dont la juste valeur représente 57 milliers d'euros.

Au 31 décembre 2014, le portefeuille de couverture incluait notamment les éléments significatifs suivants :

- achats à terme de 244,0 millions de dollars US pour une contrevaieur de 197,5 millions d'euros, dont la juste valeur totale s'élevait à 3,4 millions d'euros ;

- ventes à terme de 17,3 millions de dollars australiens pour une contrevaieur de 11,1 millions d'euros, dont la juste valeur représentait -0,6 million d'euros ; et
- achats à terme de 15,7 millions de livres sterling pour une contrevaieur de 20,0 millions d'euros, dont la juste valeur représentait 0,2 million d'euros.

L'effet résultat de la valorisation à la juste valeur des instruments dérivés ci-dessus est compensé par la revalorisation des éléments couverts comptabilisés au bilan.

Le tableau suivant présente la ventilation de l'actif net par principales devises au 31 décembre 2016 :

(en millions d'euros)	TOTAL	Euro	Dollar US	Livre Sterling	Autres
Actifs	6 345	3 306	1 224	548	1 267
Passifs	4 578	2 297	926	396	959
Actif net avant gestion	1 767	1 009	298	152	308
Swaps de taux de change		(188)	212	52	(76)
ACTIF NET APRES GESTION	1 767	821	510	204	232

Gestion du capital

Le Groupe a pour objectif de maintenir un ratio raisonnable entre dette financière nette et capitaux propres consolidés qui se présente comme suit :

(en millions d'euros)	2016	2015	2014
Dette financière (Trésorerie) nette	(149)	(88)	(42)
Capitaux propres consolidés	1 767	1 653	1 460
RATIO SUR DETTE FINANCIERE - (TRESORERIE) NETTE / CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES	-8,4%	-5,3%	-2,8%

5.2.32. Risques et litiges

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

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

Litiges fiscaux

Précompte

En 2003, Havas SA a réclamé par voie contentieuse le remboursement du précompte mobilier acquitté par la Société entre 2000 et 2002 sur la redistribution de dividendes de source européenne.

Dans le cadre de ce contentieux opposant Havas SA à l'État français, les tribunaux administratifs ont prononcé en 2008 la restitution d'un montant de 33,5 millions d'euros à Havas SA, montant équivalent au précompte mobilier payé au titre des années 2000 à 2002, majoré de 8,5 millions d'euros d'intérêts moratoires dus par le Trésor public.

L'État français a fait appel des jugements des tribunaux précités.

Par décision du Conseil d'Etat en date du 13 novembre 2013, l'affaire a été renvoyée devant la Cour administrative d'appel de Paris.

Le 23 mai 2014, la Cour administrative d'appel de Paris a annulé les jugements du tribunal de Montreuil du 10 juillet 2008 ainsi que celui rendu par le tribunal administratif de Paris du 14 octobre 2008.

Les impositions ont été rétablies pour l'intégralité des sommes initialement restituées assorties des intérêts moratoires, en date du 21 juillet 2014 pour le précompte acquitté au titre de l'exercice 2002 et en date du 15 septembre 2014 pour les précomptes acquittés au titre des exercices 2000 et 2001.

La Société a procédé au règlement respectif des précomptes 2000, 2001 et 2002.

La Société a introduit un pourvoi en cassation le 23 juillet 2014 à l'encontre de l'arrêt rendu le 23 mai 2014 par la Cour administrative d'appel de Paris.

Autres

Suite aux contrôles fiscaux de la société Havas SA et Havas International portant sur les exercices 2002 à 2005, l'Administration a notifié des rectifications de résultats à l'encontre de la société Havas SA avec pour conséquence la réduction du déficit d'ensemble. L'ensemble de ces rectifications a été contesté.

L'affaire concernant la valorisation du dividende MPG en 2002 a été rejetée par le Conseil d'Etat en date du 16 novembre 2016. La société Havas SA a par conséquent minoré le stock de son report déficitaire d'ensemble de 80 millions d'euros.

Concernant les deux autres affaires contentieuses toujours en cours (valorisation des titres Snyder en 2002 et valorisation des titres Havas Media España en 2004), la société a déposé une note en délibéré suivie d'un mémoire ampliatif devant le Conseil d'Etat le 14 septembre 2016 faisant suite à l'annulation par la Cour d'Appel de Versailles du 14 avril 2016 du jugement du Tribunal Administratif de Montreuil du 13 décembre 2013.

Ces deux affaires ne portent que sur des reports déficitaires pour un montant de 267 millions d'euros, aucune provision pour risque n'a donc été constatée dans les comptes.

Contrôle fiscal

La société Havas SA a fait l'objet d'un contrôle fiscal portant sur les exercices 2012 et 2013.

Le 21 décembre 2015, la société a reçu une proposition de rectification de résultat qu'elle conteste dans son intégralité. Une provision pour risque a été constatée dans les comptes au 31 décembre 2015 pour un montant de 1,8 million d'euros.

Le 25 avril 2016, l'Administration répondait aux observations du contribuable. Aucune procédure contentieuse n'a été entamée.

Le contrôle fiscal est clos, la société a donc repris la provision à due concurrence des avis de recouvrement reçus. Il reste à ce jour dans les comptes une provision à hauteur de 627 milliers d'euros.

Risque Dentsu

Suite à l'annulation, le 14 janvier 2005, de la sentence arbitrale du 6 juin 2000 aux termes de laquelle avait été rejetée la demande de la société Dentsu visant au remboursement du prix de la cession de la société belge Eurocom International Brussels par Havas, la société Dentsu a introduit une nouvelle procédure arbitrale au mois de mai 2011.

Le 20 novembre 2012, le tribunal arbitral a condamné Havas SA et Euro RSCG Groep Worldwide BV à verser à la société Dentsu 1 896 385,46 euros, assortie des intérêts à compter du 20 avril 1998. Un recours aux fins d'obtenir l'annulation de la sentence du 20 novembre 2012 a été rejeté en juin 2014. Havas a donc interjeté appel de cette décision. La Cour d'appel de Bruxelles devrait rendre sa décision au cours du premier semestre 2017.

Ainhora Grandes Massa (veuve de Leopoldo Rodés)

Le contrat de travail de Leopoldo Rodés (décédé accidentellement en juillet 2015) avec la société MPG Spain prévoyait le versement, sous forme de rente viagère, d'une pension de veuvage au profit de son épouse. MPG Spain a estimé, pour sa part, que cette clause n'était plus applicable au moment du décès de Leopoldo Rodés.

En novembre 2016, Ainhora Grandes Massa a assigné la société MPG Spain devant la juridiction civile de Barcelone afin de faire appliquer les stipulations du contrat de travail de Leopoldo Rodés. La procédure est en cours. Le Groupe a traduit le risque dans ses comptes selon son appréciation de l'impact financier éventuel.

5.2.33. Périmètre de consolidation au 31 décembre 2016

	% Groupe	% Contrôle	Lieu
EUROPE			
ALLEMAGNE			
HAVAS WORLDWIDE DÜSSELDORF GMBH	100	100	Düsseldorf
HAVAS PR GERMANY GMBH	100	100	Hamburg
HAVAS LIFE DÜSSELDORF GMBH	100	100	Düsseldorf
HAVAS WORLDWIDE MÜNCHEN GMBH	100	100	München
FUEL DÜSSELDORF GMBH	100	100	München
HAVAS WORLDWIDE GERMANY GMBH	100	100	Düsseldorf
MPG SOLUTIONS GMBH	100	100	Frankfurt
HAVAS MEDIA FRANKFURT GMBH	100	100	Frankfurt
ARENA MEDIA DEUTSCHLAND GMBH	100	100	Frankfurt
MEDIA CONTACTS DEUTSCHLAND GMBH	100	100	Frankfurt
MPG MEDIA PLANNING GROUP GMBH	100	100	Frankfurt
NET WORKS AGENTUR FUER PLAKATSERVICE GMBH	100	100	Frankfurt
HAVAS HOLDING DEUTSCHLAND GMBH	100	100	Düsseldorf
FORWARD GERMANY	100	100	Frankfurt
HAVAS LIFE BIRD & SCHULTE GMBH	60	60	Freiburg
HEALTH4BRANDS GMBH	60	100	Berlin
FULLSIX VERWALTUNGS GMBH	100	100	Berlin
HAVAS BEEBOP GMBH	100	100	Hamburg
AUTRICHE			
HAVAS WIEN GMBH	100	100	Vienna
FUEL AUSTRIA WERBEAGENTUR GMBH	100	100	Vienna
HAVAS MEDIA GMBH	100	100	Vienna
ARENA AUSTRIA GMBH	64	80	Vienna
BELGIQUE			
HAVAS WORLDWIDE BRUSSELS	100	100	Brussels
BOONDOGGLE NV	60	60	Leuven
PROVIDENCE	100	100	Brussels
THE RETAIL CREATIVE COMPANY	100	100	Brussels
HAVAS MEDIA BELGIUM SA	100	100	Brussels
GR.PO.SA	100	100	Brussels
HR GARDENS SA	98	100	Brussels
DANEMARK			
HAVAS WORLDWIDE COPENHAGEN A/S	100	100	Copenhagen
MEDIA PLANNING DENMARK A/S	100	100	Copenhagen
ESPAGNE			
HAVAS WORLDWIDE SPAIN, SA	100	100	Madrid
ASCI DIRECT, SA	90	90	Madrid
ARNOLD MADRID, SL	100	100	Madrid
PROVIDENCE PUBLICIDAD, SL	100	100	Madrid
DIFUSION Y AUDIENCIAS, SA	100	100	Barcelona
L-11, SL	100	100	Madrid
HAVAS LIFE, SA	100	100	Madrid
MEDEA MEDICAL EDUCATION AGENCY, SL	100	100	Madrid
HAVAS DESIGN PLUS ARCHITECTURE, SL	90	90	Madrid
ARENA MEDIA COMMUNICATION ESPANA SA	80	100	Madrid
HAVAS MEDIA GROUP SPAIN, SA	100	100	Madrid
MEDIA ADVISORS SA	80	100	Madrid
MEDIA CONTACT SA	100	100	Madrid
METRICS IN MARKETING SA	100	100	Madrid
ARCHIBALD INGALL STRETTON, SL	100	100	Madrid
UNCOMMON HOLDING SPAIN SA	100	100	Madrid
ARENA COMMUNICATIONS NETWORK SL	80	80	Madrid
MEDIA PLANNING LEVANTE SL	100	100	Valencia
HAVAS SPORTS SA	100	100	Madrid
PROXIMIA HAVAS SL	100	100	Madrid
FORWARD HOLDING SPAIN, SL	100	100	Madrid
IGLUE MEDIA SL	100	100	Madrid
ARTEMIS ALLIANCE SL	100	100	Madrid

	% Groupe	% Contrôle	Lieu
HAVAS MEDIA SL	100	100	Madrid
MC MOBILE SL	100	100	Madrid
HAVAS MANAGEMENT ESPANA, SL	100	100	Madrid
ELISA INTERACTIVE SL	100	100	Barcelona
HAVAS WORLDWIDE WANALAB, SL	100	100	Madrid
FULLSIX SL	100	100	Madrid
RESEARCH & DEVELOPMENT MARKETING LAB, SL	100	100	Madrid
FINLANDE			
HAVAS WORLDWIDE HELSINKI OY	100	100	Helsinki
FRANCE			
HAVAS	100	100	Puteaux
INTERCORPORATE	99	100	Puteaux
LES GAULOIS	100	100	Puteaux
H4B PARIS SARL	100	100	Puteaux
ROME	100	100	Puteaux
THE HOURS PUBLISHING	100	100	Puteaux
THE HOURS FRANCE	100	100	Puteaux
HAVAS EVENTS	91	100	Puteaux
AFFIPERF	100	100	Puteaux
ABSOLUT REALITY	95	95	Pantin
HAVAS PARIS	99	99	Puteaux
BETC	100	100	Pantin
HAVAS LIFE PARIS	100	100	Puteaux
HAVAS PUBLISHING SERVICES	100	100	Puteaux
BETC DIGITAL	100	100	Puteaux
CLOVIS	100	100	Puteaux
LNE	100	100	Puteaux
W & CIE	68	68	Boulogne Billancourt
HAVAS RH	98	100	Puteaux
XAVIER GUILLON CONSEIL (XGC)	70	70	Puteaux
SAVE FERRIS PRODUCTION	51	51	Puteaux
HAVAS 04	100	100	Paris
HAVAS 05	100	100	Puteaux
HAVAS 06	100	100	Puteaux
HAVAS 08	100	100	Puteaux
UMT	100	100	Puteaux
HAVAS SPORTS ENTERTAINMENT	100	100	Puteaux
L'EVENEMENTIEL FRANCE	99	99	Puteaux
HAVAS EDITION	100	100	Puteaux
HAVAS MEDIA FRANCE	100	100	Puteaux
ARENA MEDIA COMMUNICATIONS	100	100	Puteaux
HAVAS PRODUCTIONS	100	100	Puteaux
UPSIDE	100	100	Puteaux
RUSSIA COMMUNICATION	51	51	Puteaux
HA POLE RESSOURCES HUMAINES	93	93	Puteaux
HAVAS FINANCES SERVICES (HFS)	100	100	Puteaux
SOCIALYSE	100	100	Puteaux
HAVAS 10	90	90	Puteaux
OPCI DE LA SEINE ET DE L'OURCQ	100	100	Paris
HAVAS IMMOBILIER	100	100	Puteaux
HAVAS PARTICIPATIONS	100	100	Puteaux
FINANCIÈRE DE LONGCHAMP	100	100	Puteaux
LONGCHAMP PARTICIPATIONS	100	100	Puteaux
RITA	100	100	Pantin
HAVAS IT	100	100	Puteaux
MFG R&D	100	100	Paris
ROSAPARK	100	100	Paris
WALTER	68	100	Boulogne Billancourt
ECSELIS	100	100	Puteaux
MOBEXT	100	100	Puteaux
MEDIA FORWARD COMMUNICATIONS	100	100	Puteaux
WINDSOR	68	100	Boulogne Billancourt

	% Groupe	% Contrôle	Lieu
EGC & ASSOCIÉS	91	100	Puteaux
HERCULES	100	100	Puteaux
HAVAS MOTIVATION	99	100	Puteaux
CSA	100	100	Puteaux
CSTO	100	100	Puteaux
INTERVALLES	100	100	Puteaux
FREEDOM HOLDING	100	100	Levallois Perret
FULLSIX GROUP	100	100	Levallois Perret
FULLSIX FRANCE	100	100	Levallois Perret
GRAND UNION	100	100	Levallois Perret
EKINO	100	100	Levallois Perret
6 AGENCE MEDIA – 6 AM	100	100	Levallois Perret
NOVALEM	100	100	Levallois Perret
PRIMEO	100	100	Levallois Perret
OTO RESEARCH	100	100	Levallois Perret
FULLSIX PROD	100	100	Levallois Perret
AUDIENCE TOUCH	100	100	Levallois Perret
FULLBOOSTER	100	100	Levallois Perret
URBAN SAFARI	100	100	Levallois Perret
HAVAS FORWARD FRANCE	100	100	Puteaux
GRÈCE			
HAVAS WORLDWIDE ATHENS ADVERTISING SA	100	100	Athens
FUEL ATHENS COMMUNICATION GROUP SA	100	100	Athens
HAVAS MEDIA EPENDYSEIS ANONYME ETAIRIA (mise en équivalence)	20	20	Smirni
HONGRIE			
HAVAS WORLDWIDE BUDAPEST KOMMUNIKACIOS ZRT	100	100	Budapest
INSIGHT COMMUNICATION KFT	100	100	Budapest
HAVAS MEDIA HUNGARY KFT	100	100	Budapest
ARENA MEDIA HUNGARY KFT	100	100	Budapest
IRLANDE			
YOUNG ADVERTISING LIMITED	100	100	Dublin
HAVAS IRELAND LIMITED	100	100	Dublin
HAVAS MEDIA IRELAND	60	60	Dublin
ITALIE			
HAVAS MILAN SRL	80	80	Milano
ARNOLD WORLDWIDE ITALY SRL	73	91	Milano
PROVIDENCE ITALY SRL	80	80	Milano
HEALTH FOR BRANDS SRL	100	100	Milano
HAVAS PR MILAN SRL	41	51	Milano
HAVAS LIFE ITALY SRL	100	100	Milano
HAVAS MEDIA SRL	100	100	Milano
ARENA MEDIA SRL	100	100	Milano
HAVAS SPORTS & ENTERTAINEMENT SRL	100	100	Milano
HAVAS EVENTS MILAN S.R.L.	72	90	Milano
INFINITUM SRL	100	100	Milano
GRAND UNION ITALIA S.R.L	100	100	Milano
ADCITY SRL	100	100	Milano
PAYS-BAS			
HAVAS WORLDWIDE NETHERLANDS BV	100	100	Amsterdam
HAVAS BOONDOGGLE AMSTERDAM BV	100	100	Amsterdam
HAVAS WORLDWIDE DIGITAL AMSTERDAM BV	100	100	Amsterdam
EURO RSCG BIKKER BV	100	100	Amsterdam
ARNOLD WORLDWIDE PARTNERS AMSTERDAM BV	100	100	Amsterdam
HAVAS MEDIA NEDERLAND BV	100	100	Amsterdam
ARENA MEDIA NEDERLAND BV	100	100	Amsterdam
EURIREFIN BV (mise en équivalence)	50	50	Amsterdam
LEMZ BV	100	100	Amsterdam
POLOGNE			
HAVAS WARSAW SP.ZO.O	100	100	Warsaw
HAVAS MEDIA SP.ZO.O.	100	100	Warsaw
SOCIALYSE SP.ZO.O.	100	100	Warsaw

	% Groupe	% Contrôle	Lieu
HAVAS ENGAGE WARSAW SP.ZO.O	100	100	Warsaw
HAVAS HELIA SP.ZO. O	100	100	Warsaw
HAVAS PR WARSAW SP.ZO.O	100	100	Warsaw
H WARSAW SP. ZO. O	100	100	Warsaw
HHP SP.ZO. O	100	100	Warsaw
ARENA MEDIA COMMUNICATIONS SP. Z O.O.	80	100	Warsaw
PORTUGAL			
HAVAS WORLDWIDE PORTUGAL, LDA	100	100	Lisboa
HAVAS DESIGN PORTUGAL, LDA	89	89	Lisboa
FUEL PUBLICIDADE, LDA	51	51	Lisboa
HAVAS MEDIA - PUBLICIDADE, SA	100	100	Lisboa
ARN - MEDIA COMMUNICATIONS PUBLICIDADE SA	80	100	Lisboa
HAVAS - SERVICOS, SA	100	100	Lisboa
MEDIA CONTACT PUBLICIDADE SA	100	100	Lisboa
LATTITUD DIGITAL - PUBLICIDADE SA	100	100	Lisboa
HAVAS SPORTS & ENTERTAINMENT SA	100	100	Lisboa
HAVAS MANAGEMENT PORTUGAL, UNIPessoal LDA	100	100	Lisboa
HAVAS SERVIÇOS II, S.A.	100	100	Lisboa
HAVAS WORLDWIDE SERVICOS, SA	100	100	Lisboa
FULLSIX PORTUGAL - MARKETING INTERACTIVO, S.A.	100	100	Oeiras
SIXANDCO PORTUGAL, UNIPessoal LDA	100	100	Oeiras
DMCM UNIPessoal LDA	100	100	Oeiras
NETSONDA - CONSULTADORIA, SONDAgens E ESTUDOS DE MERCADO, S.A	100	100	Oeiras
RÉPUBLIQUE TCHÈQUE			
HAVAS WORLDWIDE PRAGUE AS	100	100	Praha
HAVAS PR PRAGUE SRO	100	100	Praha
DREAM STUDIOS SRO	100	100	Praha
ARNOLD PRAGUE SRO	100	100	Praha
HAVAS MEDIA CZECH REPUBLIC, SRO	60	60	Praha
ROYAUME-UNI			
CONRAN DESIGN GROUP LTD	92	92	London
HAVAS PR UK LIMITED	100	100	Manchester
MAITLAND POLITICAL LTD	100	100	London
HAVAS EHS LTD	100	100	London
H4B LONDON LIMITED	100	100	London
MARCOMMS GROUP LTD	100	100	Thames Ditton
MEDICOM GROUP LTD	100	100	Thames Ditton
ALL RESPONSE MEDIA LIMITED	57	57	London
ARNOLD KLP LIMITED	100	100	London
THE EDGE GLOBAL EVENT LIMITED	100	100	London
HAVAS WORLDWIDE LONDON LTD	100	100	London
THE MAITLAND CONSULTANCY LIMITED	100	100	London
HAVAS PEOPLE LTD	100	100	London
HAVAS EHS DISCOVERY LTD	100	100	Cirencester
MEDIA PLANNING LIMITED	100	100	London
AIS GROUP LIMITED	100	100	London
HAVAS SPORTS LIMITED	100	100	London
ARENA BLM HOLDINGS LIMITED	80	100	London
ARENA MEDIA LTD	80	100	London
CAKE MEDIA LTD	100	100	London
CAKE GROUP LIMITED	100	100	London
BETC LONDON LIMITED	93	93	London
DIVERSIFIED AGENCIES COMMUNICATIONS LIMITED	100	100	Maidstone
HR GARDENS LIMITED	98	100	Maidstone
RSMB LIMITED (mise en équivalence)	50	50	London
MOON STREET LIMITED	100	100	Maidstone
EWDB LIMITED	100	100	Maidstone
HAVAS UK LIMITED	100	100	Maidstone
HAVAS HOLDINGS LIMITED	100	100	Maidstone
HAVAS SHARED SERVICES LIMITED	100	100	Maidstone
HAVAS CANADA HOLDINGS LIMITED	100	100	Maidstone
CREATIVE LYNX GROUP LTD	60	60	Maidstone

	% Groupe	% Contrôle	Lieu
CREATIVE LYNX LTD	60	100	Manchester
SCITERION LIMITED	100	100	Thames Ditton
ELISA INTERACTIVE LTD	100	100	London
WORK CLUB LIMITED	100	51	London
AFFIPERF LIMITED	100	100	London
FORWARD 1 UK LTD	100	100	London
ONE GREEN BEAN LONDON LIMITED	51	51	London
ADCITY UK LIMITED	100	100	London
CHANDOS COMMUNICATIONS LTD	100	100	London
JUST HEALTH COMMUNICATIONS LTD	60	60	London
HERCULES TRANSFORMED PRODUCTION LTD	100	100	Maidstone
GRAND UNION COMMUNICATION LIMITED	100	100	London
FULLSIX LONDON LIMITED	100	100	London
FULLSIX MEDIA LIMITED	100	100	London
TARGET MCG LTD	100	100	London
45-51 WHITFIELD LTD	100	100	London
COOLER KING LTD	100	100	London
ORGANIC MARKETING LTD	100	100	London
SUPERHERO SCREEN LTD	100	100	London
TARGET MEDIA LTD	100	100	London
TARGET LIVE LTD	100	100	London
THE AUDIENCE PLATFORM LTD	100	100	London
RUSSIE			
HAVAS WORLDWIDE LLC	51	100	Moscow
HAVAS S & E OOO (mise en équivalence)	50	50	Moscow
ARNOLD WORLDWIDE LLC	51	100	Moscow
SERBIE			
HAVAS MEDIA ADRIATIC D.O.O. BEOGRAD	51	51	Beograd
SLOVAQUIE			
HAVAS MEDIA SLOVAKIA, S.R.O.	60	100	Bratislava
SUEDE			
HAVAS MEDIA AB	60	100	Stockholm
HAVAS SWEDEN AB	60	60	Stockholm
HAVAS WORLDWIDE AB	60	100	Stockholm
SUISSE			
HAVAS AG	100	100	Zurich
HAVAS MEDIA AG	90	90	Schlieren
ARENA MEDIA AG	90	90	Schlieren
FUEL SWITZERLAND COMMUNICATION AG	100	100	Zug
BARCODE COMMUNICATIONS AG	100	100	Zurich
AMÉRIQUE DU NORD			
CANADA			
HAVAS WORLDWIDE CANADA, INC.	100	100	Toronto
HAVAS HEALTH TORONTO, INC	100	100	Toronto
PALM + HAVAS INC.	100	100	Montréal
IMG ULC (CANADA)	100	100	Toronto
MEDIA PLANNING CANADA INC	100	100	Toronto
RALLY + HAVAS INC.	80	80	Toronto
HAVAS CANADA HOLDINGS, INC.	100	100	Toronto
PLASTIC MOBILE INC.	100	100	Toronto
ÉTATS-UNIS			
HAVAS WORLDWIDE CHICAGO, INC	100	100	Chicago
HAVAS HEALTH, INC	100	100	New York
6 TH SENSE, INC	100	100	New York
HAVAS PR NORTH AMERICA, INC	100	100	New York
HAVAS WORLDWIDE, LLC	100	100	New York
HAVAS WORLDWIDE NEW YORK, INC	100	100	New York
HAVAS EDGE, LLC	100	100	South Portland
THE ABERNATHY MACGREGOR GROUP, INC	100	100	New York
HAVAS WORLDWIDE SAN FRANCISCO, LLC	100	100	San Francisco
HAVAS IMPACT, LLC	100	100	Chicago
HAVAS WORLDWIDE DALLAS, LLC	100	100	Plano

	% Groupe	% Contrôle	Lieu
DATA COMMUNIQUE, INC	63	63	Ridgefield Park
THE HOURS ENTERTAINMENT, LLC	100	100	New York
WASHINGTON PRINTING, LLC	100	100	Ridgefield Park
ARENA MEDIA, LLC	100	100	New York
IGNITION HOLDINGS, LLC	80	80	Atlanta
ADRENALINE, LLC	100	100	New York
ARNOLD WORLDWIDE, LLC	100	100	Boston
BRANN, LLC	100	100	New York
HAVAS ANNEX, LLC	100	100	New York
HAVAS DISCOVERY, LLC	100	100	Baltimore
HAVAS PEOPLE LLC	100	100	New York
CAMP + KING, LLC	25	25	New York
VICTORS AND SPOILS, INC	54	54	Boulder
AUDREY, LLC	100	100	New York
FORMAND, LLC	100	100	New York
HAVAS MEDIA GROUP USA LLC	100	100	New York
MEDIA PLANNING INTERNATIONAL CORPORATION	100	100	Miami
HM INFINITUM, LLC	100	100	New York
MEDIA PLANNING DIRECT, LLC	50	50	Irvinton
FIELD RESEARCH CORPORATION	100	100	San Francisco
HAVAS NORTH AMERICA, INC	100	100	New York
HAVAS CREATIVE, INC	100	100	New York
BRAND ACUMEN LLC	100	100	New York
CAMP + KING II, LLC	51	51	San Francisco
REVENUE FRONTIER, LLC	70	70	Los Angeles
HAVAS FORMULA, LLC	60	60	San Diego
SYMBIOTIX, LLC	60	60	Lexington
FULLSIX INC.	100	100	New York
GRAND UNION COMMUNICATION USA INC.	100	100	New York
HAVAS GEMINI, LLC	60	60	New York
SMASHD DISTILLERY, LLC	51	51	Culver City
MOYEN-ORIENT			
ÉMIRATS ARABES UNIS			
HAVAS WORLDWIDE MIDDLE EAST FZ LLC	50	50	Dubai
HAVAS MEDIA MIDDLE EAST FZ LLC	50	100	Dubai
HAVAS MIDDLE EAST FZ LLC	50	50	Dubai
ISRAËL			
HAVAS WORLDWIDE TEL AVIV LTD	100	100	Raanana
EURO RSCG COMMUNICATION TEL AVIV (1999) LTD	100	100	Tel Aviv
LIBAN			
HAVAS WORLDWIDE BEIRUT SAL	50	100	Achrafieh-Beirut
OMAN			
ASHA ADVERTISING AND MARKETING AGENCY LLC	30	60	Ruwi
PARADIGM ADVERTISING AND PUBLISHING LLC	30	60	Ruwi
QATAR			
HAVAS WORLDWIDE DOHA WLL	25	49	Doha
TURQUIE			
HAVAS WORLDWIDE ISTANBUL ILETISIM HIZMETLERI AS	100	100	Istanbul
THE KLAN AS	100	100	Istanbul
HAVAS ENGAGE PAZARLAMA VE ILETISIM HIZMETLERI AS	100	100	Istanbul
PH REKLAM VE DST AS	51	51	Istanbul
HAVAS MEDIA TURKEY MEDYA PLANLAMA VE SATINALMA HIZMETLERI AS	80	80	Istanbul
ASIE-PACIFIQUE			
AUSTRALIE			
HAVAS SOUTH PACIFIC PTY LTD	100	100	Sydney
BD ANZ PTY LTD	100	100	Sydney
HAVAS MELBOURNE PTY LTD	100	100	Richmond
ARNOLD AUSTRALIA PTY LTD	100	100	Sydney
THE RED AGENCY PTY LTD	100	100	Sydney
HAVAS AUSTRALIA PTY LTD	100	100	Sydney
HOST CONSULT PTY LTD	51	51	Sydney
ARCADE PTY LTD	51	100	Sydney

	% Groupe	% Contrôle	Lieu
RAINY DAY INDUSTRIES PTY LTD	46	90	Surry Hills
ONE GREEN BEAN PTY LTD	51	51	Surry Hills
HAVAS MEDIA AUSTRALIA PTY LTD	100	100	Sydney
PULSE COLLABORATIONS SYSTEMS PTY LTD	100	100	Richmond
ARENA MEDIA AUSTRALIA PTY LTD	100	100	Sydney
CAMBODGE			
HRO CAMBODIA	51	100	Phnom Penh
BAREFOOT CAMBODIA	51	100	Phnom Penh
CHAMPAGNE CAMBODIA	51	100	Phnom Penh
CHINE			
EURO RSCG GREAT OCEAN (GUANGZHOU) ADVERTISING CO. LTD	70	70	Guangzhou
SHANGHAI JINGSHI COMPUTER TECHNOLOGY CONSULTING SERVICES CO., LTD	100	100	Shanghai
SHANGHAI FIELD FORCE MARKETING CONSULTING SERVICES, CO.LTD	100	100	Beijing
SHANGHAI PROSPECT MARKETING CONSULTING SERVICES CO., LTD	100	100	Shanghai
THE SALES MACHINE (SHANGHAI) CO., LTD	100	100	Shanghai
HAVAS WORLDWIDE CO. LTD	100	100	Beijing
SHENZHEN PORDA PR. CO. LTD	60	100	Shenzhen
HAVAS LIFE MARKETING CONSULTANCY (SHANGHAI) CO.LTD	51	51	Shanghai
SHENG ZHONG MARKETING CONSULTANCY (SHANGHAI) CO.LTD	51	100	Shanghai
HAN WEI GUANGGAO (SHANGHAI) YOU XIAN GONG SI	100	100	Shanghai
AFFIPERF (SHANGHAI) ADVERTISING CO, LTD	100	100	Shanghai
FULLSIX CHINA	100	100	Shanghai
CORÉE			
HAVAS KOREA CO., LTD	100	100	Seoul
HAVAS DIGITAL KOREA CO., LTD	100	100	Seoul
HONG KONG			
HAVAS WORLDWIDE HONG KONG LIMITED	100	100	Kowloon
FIELD FORCE INTEGRATED MARKETING SOLUTIONS LIMITED	100	100	Kowloon
PORDA HAVAS INTERNATIONAL FINANCE COMMUNICATIONS (GROUP) HOLDINGS	60	60	Wanchai
VISION INTERNATIONAL ROADSHOW COMPANY LIMITED	60	100	Wanchai
HAVAS DIGITAL HK	51	51	Kowloon
POWEL FINANCIAL PRESS COMPANY LIMITED	60	100	Central
INDE			
HAVAS WORLDWIDE INDIA PRIVATE LIMITED	100	100	Mumbai
HAVAS MEDIA INDIA PRIVATE LIMITED	100	100	Mumbai
HAVAS WORLDWIDE DIGITAL MATRIX PRIVATE LIMITED	100	100	Bangalore
ARENA INDIA PRIVATE LIMITED	100	100	Mumbai
INDONÉSIE			
PT ADRIWARA KRIDA	100	100	Jakarta
PT MPG INDONESIA	100	100	Jakarta
PT HAVAS WORLDWIDE JAKARTA	100	100	Jakarta
PT HAVAS ARENA INDONESIA	100	100	Jakarta
PT MEDIAKOTA PROMOSI INDONESIA	100	100	Jakarta
JAPON			
HAVAS WORLDWIDE JAPAN KABUSHIKI KAISHA	100	100	Tokyo
MALAISIE			
HAVAS WORLDWIDE KUALA LUMPUR SDN BHD	95	95	Petaling Jaya
EPIC-OMNILINK INTEGRATED SDN BHD	100	100	Petaling Jaya
BULB COMMUNIQUE SDN BHD (mise en équivalence)	25	25	Petaling Jaya
HAVAS MEDIA KUALA LUMPUR SDN. BHD.	100	100	Petaling Jaya
PHILIPPINES			
MEDIA CONTACTS, INC	100	100	Makati City
MOBEXT, INC	51	51	Taguig City
HAVAS MEDIA ORTEGA, INC	50	80	Makati City
HVMM HOLDINGS PHILIPPINES, INC	40	40	Makati City
SINGAPOUR			
HAVAS WORLDWIDE SINGAPORE PTE. LTD	100	100	Singapore
HAVAS LIFE (S) PTE. LTD	100	100	Singapore
HAVAS WORLDWIDE SIREN PTE. LTD	100	100	Singapore
HAVAS MEDIA ASIA PACIFIC PTE. LTD	100	100	Singapore
HOST HOLDINGS ASIA PTE. LTD	100	100	Singapore
HOST GROUP PTE. LTD	100	100	Singapore

	% Groupe	% Contrôle	Lieu
ADCITY MEDIA ASIA PTE.LTD	100	100	Singapore
HAVAS MEKONG	51	51	Singapore
TAÏWAN			
HAVAS WORLDWIDE TAÏWAN LTD	100	100	Taipei
STAREAST COMMUNICATIONS (TAIWAN) LTD	100	100	Taipei
JINGSHI ENTERPRISE MANAGEMENT CONSULTANTS CO., LTD	100	100	Taipei
THAÏLANDE			
HAVAS WORLDWIDE BANGKOK LIMITED	100	100	Bangkok
HAVAS WORLDWIDE DIGITAL BANGKOK LIMITED	100	100	Bangkok
CONSUMER CONTACT COMMUNICATIONS (THAILAND) LTD	100	100	Bangkok
TBP (THAILAND) LTD	100	100	Bangkok
RIVER ORCHID THAILAND	51	51	Bangkok
VIETNAM			
HAVAS MEDIA VIETNAM	65	65	Ho Chi Minh Ville
EKINO VIETNAM	100	100	Ho Chi Minh Ville
AMÉRIQUE LATINE			
ARGENTINE			
HAVAS WORLDWIDE BUENOS AIRES SA	100	100	Buenos Aires
FUEL ARGENTINA SA	100	100	Buenos Aires
HAVAS MEDIA ARGENTINA SA	100	100	Buenos Aires
MEDIA CONTACT ARGENTINA SA	100	100	Buenos Aires
ARENA ARGENTINA SA	80	100	Buenos Aires
PROXIMIA HAVAS ARGENTINA SA	100	100	Buenos Aires
HAVAS SPORTS ARGENTINA SA	70	70	Buenos Aires
AFFIPERF SA	100	100	Buenos Aires
FORWARD COMMUNICATION SA	100	100	Buenos Aires
SOCIALYSE SA	100	100	Buenos Aires
BRÉSIL			
HAVAS WORLDWIDE SAO PAULO COMUNICACOES LTDA	100	100	São Paulo
HAVAS WORLDWIDE DIGITAL BRASIL LTDA	100	100	São Paulo
HAVAS WORLDWIDE LIFE BRASIL COMUNICACOES SA	100	100	São Paulo
HAVAS WORLDWIDE RIO COMUNICACOES LTDA.	100	100	Rio de Janeiro
MEDIA CONTACT BRAZIL LTDA	100	100	São Paulo
IGLUE SERVIÇOS DE MARKETING LTDA	100	100	São Paulo
ZMAIS AGENCIA DE PUBLICIDADE LTDA.	100	100	São Paulo
HVS PARTICIPACOES LTDA	100	100	São Paulo
LATTITUD BRAZIL COMUNICAÇÃO LTDA	100	100	São Paulo
HAVAS SPORTS & ENTERTAINMENT BRASIL LTDA	100	100	São Paulo
HAVAS WW SOCIAL MEDIA COMUNICACOES LTDA	100	100	São Paulo
AFFIPERF BRASIL MARKETING LTDA	99	99	São Paulo
BETC BRASIL AGENCIA DE PUBLICIDAD LTDA	70	70	São Paulo
SOCIALYSE BRASIL MARKETING LTDA	99	99	São Paulo
HAVAS WW DIGITAL RECIFE LTDA	100	100	Recife
MOBEXT BRASIL MARKETING E PUBLICIDADE LTDA	100	100	São Paulo
ECSELIS BRASIL ADSERVING, MARKETING E PUBLICIDADE LTDA.	100	100	São Paulo
CHILI			
FUEL PUBLICIDAD LIMITADA	100	100	Santiago
HAVAS WORLDWIDE SANTIAGO SA	100	100	Santiago
FUEL CHILE SA	100	100	Santiago
MEDIA PLANNING CHILE SA	99	99	Santiago
MEDIA CONTACT CHILE SA	100	100	Santiago
ARENA CHILE SA	79	99	Santiago
HAVAS MEDIA CHILE SA	100	100	Santiago
FORWARD MEDIA CHILE SPA	100	100	Santiago
GROELANDIA SPA	100	100	Santiago
ISLANDIA SPA	100	100	Santiago
COLOMBIE			
HAVAS WORLDWIDE BOGOTA SA	100	100	Bogota
FUEL SA	100	100	Bogota
HAVAS WORLDWIDE COLOMBIA S.A.S	100	100	Medellin
PARTNER MEDIA SA	100	100	Medellin
HAVAS MEDIA COLOMBIA SAS	100	100	Bogota

	% Groupe	% Contrôle	Lieu
SPOT SA	100	100	Bogota
HAVAS DIGITAL COLOMBIA SA	100	100	Bogota
MEDIA ADVISORS LTDA	80	100	Bogota
ARENA COMMUNICATIONS COLOMBIA SAS	80	100	Bogota
REAL PERFORMANCE MEDIA SAS	100	100	Bogota
PROXIMIA SAS COLOMBIA	100	100	Bogota
FORWARD COLOMBIA	100	100	Bogota
COSTA RICA			
RED STAR DIGITAL CR LIMITADA	100	100	Heredia
TRIBU NAZCA, S.A	75	75	San Antonio de Belen
FUSION DE PRODUCCION DIGITAL, S.A.	75	100	San Antonio de Belen
PROMOTICA DE COSTA RICA PCR, S.A.	75	100	San Antonio de Belen
ALMA LATINA, S.A.	75	100	San Antonio de Belen
PSTIV MEDIA, SOCIEDAD ANONIMA	100	100	Heridia
MEXIQUE			
HAVAS WORLDWIDE MÉXICO, SA DE CV	100	100	México City
HAVAS LIFE MÉXICO, SA DE CV	100	100	México City
LSSI LATIN SERVICES SUPPORT INTEGRATION SA DE CV	100	100	México City
HAVAS WORLDWIDE DIGITAL MÉXICO, SA DE CV	100	100	México City
HAVAS WORLDWIDE VALE, SA DE CV	73	73	México City
HAVAS WORLDWIDE DIGITAL VALE, SA DE CV	73	100	México City
BEST VALUE MEDIA SA DE CV	73	100	México City
HAVAS PEOPLE VALE, SA DE CV	73	100	México City
J.V. VALE SA DE CV	73	100	México City
VALE BATES SA DE CV	73	100	México City
HAVAS MEDIA SA DE CV	95	95	México City
HAVAS MEDIA SERVICES SA DE CV	95	100	México City
MEDIA CONTACTS SA DE CV	100	100	México City
ARENA COMMUNICATION SA DE CV	80	100	México City
HAVAS SPORTS SA DE CV	100	100	México City
HAVAS MEDIA REGIONES SA DE CV	95	100	San Pedro de la Garza
ARENA MEDIA SA DE CV	78	98	México City
FORWARD MEDIA COMMUNICATIONS SA DE CV	80	100	México City
PÉROU			
HAVAS MEDIA PERU S.A.C.	100	100	Lima
ARENA MEDIA PERU S.A.C.	80	100	Lima
FORWARD MEDIA PERU S.A.C.	99	99	Lima
HAVAS WORLDWIDE PERU S.A.C.	100	100	Lima
PORTO RICO			
HAVAS WORLDWIDE PUERTO RICO, INC	100	100	Guaynabo
URUGUAY			
EURO RSCG INTERNATIONAL SA	100	100	Montevideo
BRISLEY, SA	96	96	Montevideo
HAVAS WORLDWIDE SA	53	53	Montevideo
PHOENA SA	53	53	Montevideo
DREAMA SA	53	53	Montevideo
VENEZUELA			
HAVAS MEDIA, CA	100	100	Caracas
AFRIQUE			
AFRIQUE DU NORD			
HAVAS TUNISIE	49	49	Tunis
AFRIQUE DU SUD			
HAVAS WORLDWIDE JOHANNESBURG (PTY) LTD	90	100	Bryanston
HAVAS SPORTS SOUTH AFRICA	100	100	Bryanston
HAVAS WORLDWIDE DIGITAL JOHANNESBURG (PTY) LTD	90	100	Bryanston
HAVAS MEDIA SOUTH AFRICA (PTY) LTD	100	100	Bryanston
CO-CURRENCY (PTY) LTD	46	51	Bryanston
HAVAS BOONDOGGLE (PTY) LTD	46	51	Bryanston

Le périmètre de consolidation ci-dessus comprend Havas SA et l'ensemble de ses filiales ayant une activité opérationnelle.

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

	Constantin Associés ⁽¹⁾				AEG Finances ⁽¹⁾			
	Commissaires aux comptes		Réseau		Commissaires aux comptes		Réseau	
	2016 (montants en millions d'euros)	%	2016 (montants en millions d'euros)	%	2016 (montants en millions d'euros)	%	2016 (montants en millions d'euros)	%
Certification des comptes individuels et consolidés								
- Émetteur	0,8	57%	n/a		0,4	67%	n/a	
- Filiales françaises intégrées globalement	0,6	43%			0,2	33%		
Sous-total	1,4	100%			0,6	100%		
Services autres que la certification des comptes								
- Émetteur								
- Filiales françaises intégrées globalement								
Sous-total								
TOTAL	1,4	100%			0,6	100%		

(1) À l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012, Havas a renouvelé le mandat de Constantin Associés et AEG Finances pour une période de six exercices jusqu'à l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2017.

5.2.35. Evènements postérieurs à la date de clôture

Monsieur Andrew Benett, Global CEO de Havas Creative Group et Havas Worldwide, a cessé ses fonctions au sein du Groupe Havas début 2017. Monsieur Yannick Bolloré, en plus de ses fonctions actuelles de PDG de Havas Group, assure également les missions de Monsieur Andrew Benett couvrant les activités créatives du Groupe.

La nouvelle étape de la stratégie *Together* vise à adopter une organisation centrée sur les clients.

Les activités création et média ainsi que santé deviennent des unités opérationnelles avec à terme une organisation et un compte de résultat unique par région afin d'assurer aux clients un service agile, fluide et intégré.

Pour garantir le bon fonctionnement de cette nouvelle organisation avec le client au cœur des activités créatives et médias, Monsieur Dominique Delport est nommé Global Managing Director et Chief Client Officer, au niveau Groupe. Il aura pour mission de superviser les relations avec les clients globaux, les initiatives marketing et le New Business.

20.4. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2016

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 2016, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société HAVAS, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Comme il est indiqué dans la note 5.1.4.4 "Estimations" des Notes aux états financiers consolidés, la Direction de votre Société est conduite à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses qui affectent les montants figurant dans ses états financiers et les notes qui les accompagnent. Cette note précise que les résultats définitifs peuvent diverger sensiblement de ces estimations, en fonction d'hypothèses ou de situations qui pourraient s'avérer différentes de celles envisagées. Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés au 31 décembre 2016, 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 1 933 millions d'euros, tels que décrits en note 5.2.3 "Écarts d'acquisition" des Notes aux états financiers consolidés. Votre Société procède à la comparaison de la valeur comptable des écarts d'acquisition avec leur valeur recouvrable, déterminée selon la méthodologie décrite dans la note 5.1.4.14 "Pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles" des Notes aux états financiers consolidés.
- Votre Société présente à son bilan des impôts différés actifs nets de 177 millions d'euros, tels que décrits en notes 5.1.4.21 et 5.2.20 des Notes aux états financiers consolidés. Votre Société procède à la constatation d'impôts différés actifs dès lors que leur récupération a été jugée probable comme l'indique la note 5.1.4.21 "Impôts différés" des Notes aux états financiers consolidés.

Conformément à la norme d'exercice professionnel relative à l'appréciation des estimations comptables et sur la base des éléments disponibles à ce jour, nous avons vérifié le caractère approprié des procédures et des méthodes utilisées pour les estimations mentionnées ci-dessus 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 leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine, le 24 mars 2017

Les Commissaires aux Comptes

AEG FINANCES	CONSTANTIN ASSOCIES
<i>Membre français de Grant Thornton International</i>	<i>Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited</i>
Gilles HENGOAT	Thierry QUERON

20.5. Comptes annuels au 31 décembre 2016

SOMMAIRE

1. BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2016	130	4.3.4. Échéances des immobilisations financières au 31 décembre 2016	141
2. COMPTE DE RESULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2016	132	4.3.5. Échéances des créances au 31 décembre 2016	141
3. TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE AU 31 DÉCEMBRE 2016	133	4.3.6. Disponibilités	142
4. ANNEXE DES COMPTES ANNUELS ARRÊTES AU 31 DÉCEMBRE 2016 TOUS LES CHIFFRES EXPRIMÉS DANS L'ANNEXE SONT INDIQUÉS EN MILLIERS D'EUROS, SAUF MENTION EXPRESSE.	135	4.3.7. Charges à répartir sur plusieurs exercices	142
4.1. FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE	135	4.3.8. Variation des capitaux propres	142
4.2. PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	135	4.3.9. Actions Havas potentiellement créées	142
4.2.1. Comparabilité des comptes annuels	135	4.3.10. Amortissement subvention	143
4.2.2. Immobilisations incorporelles et corporelles	135	4.3.11. Variation des provisions pour risques et charges	143
4.2.3. Immobilisations financières	135	4.3.12. Dettes financières	144
4.2.4. Créances et comptes rattachés	135	4.3.13. Dettes d'exploitation et diverses	146
4.2.5. Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi	135	4.3.14. Exposition aux risques de marché	147
4.2.6. Valeurs mobilières de placement	135	4.4. NOTES AU COMPTE DE RÉSULTAT	148
4.2.7. Gestion des risques de taux et de change	135	4.4.1. Chiffre d'affaires	148
4.2.8. Primes et frais d'émission des emprunts obligataires	136	4.4.2. Autres produits d'exploitation	148
4.2.9. Provisions pour risques et charges	136	4.4.3. Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun	148
4.2.10. Gestion centralisée de trésorerie	136	4.4.4. Résultat financier	148
4.2.11. Compensation	136	4.4.5. Résultat exceptionnel	148
4.2.12. Consolidation de la TVA	136	4.4.6. Impôt sur les bénéfices	148
4.2.13. Impôt sur les bénéfices	136	4.5. AUTRES INFORMATIONS	148
4.2.14. Consolidation	136	4.5.1. Éléments concernant les parties liées	148
4.3. NOTES AU BILAN	137	4.5.2. Accroissements et allègements de la dette future d'impôt	149
4.3.1. Immobilisations brutes	137	4.5.3. Obligations contractuelles et engagements hors bilan	149
4.3.2. Amortissements et dépréciations des immobilisations	137	4.5.4. Rémunération des mandataires sociaux	150
4.3.3. Tableau des filiales et participations	138	4.5.5. Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi	150
		4.5.6. Effectifs	150
		4.5.7. Risques et litiges	150
		4.6. EVENEMENTS POSTERIEURS A LA DATE DE CLOTURE	150

1. BILAN AU 31 DECEMBRE 2016

ACTIF

(en milliers d'euros)	Notes à l'Annexe	2016			2015	2014
		Brut	Amortissements et provisions	Net	Net	Net
Immobilisations incorporelles	4.3.1 à 4.3.2	24 888	2 201	22 687	565 427	595 974
Immobilisations corporelles						
Constructions		718	239	479	526	574
Matériel		947	520	427	541	241
Autres		19 036	9 565	9 471	10 474	10 890
Sous-total		20 701	10 324	10 377	11 541	11 705
Immobilisations financières ⁽¹⁾						
Participations	4.3.1 à 4.3.3	1 830 158	159 641	1 670 517	1 639 784	1 641 890
Créances rattachées à des participations	4.3.1 à 4.3.4	510 365	50 112	460 253	496 471	509 280
Autres titres immobilisés	4.3.1 à 4.3.4	17	-	17	17	17
Prêts	4.3.1 à 4.3.4	708	-	708	742	794
Autres	4.3.1 à 4.3.4	477	-	477	482	591
Mali de fusion sur actifs financiers	4.3.1 et 4.3.2	568 696	41 322	527 374	-	-
Sous-total		2 910 421	251 075	2 659 346	2 137 496	2 152 572
TOTAL DE L'ACTIF IMMOBILISE		2 956 010	263 600	2 692 410	2 714 464	2 760 251
Avances et acomptes versés		27	-	27	239	43
Créances d'exploitation ⁽²⁾						
Créances clients et comptes rattachés	4.3.5	24 749	-	24 749	34 055	38 879
Autres créances d'exploitation	4.3.5	9 800	-	9 800	1 818	2 226
Sous-total	4.3.5	34 576	-	34 576	36 112	41 148
Créances diverses ⁽²⁾	4.3.5	457 456	10 602	446 854	95 145	52 356
Valeurs mobilières de placement		-	-	-	115 772	5 477
Disponibilités	4.3.6	344 698	-	344 698	337 325	311 017
Charges constatées d'avance		851	-	851	815	1 203
TOTAL DE L'ACTIF CIRCULANT		837 581	10 602	826 979	585 169	411 201
Charges à répartir sur plusieurs exercices	4.3.7	1 273	-	1 273	1 573	392
Écarts de conversion – Actif		470	-	470	664	345
TOTAL ACTIF		3 795 334	274 202	3 521 132	3 301 870	3 172 189
(1) Dont à moins d'un an		416 990	-	416 990	474 935	491 346
(2) Dont à plus d'un an		3 152	3 152	-	-	4 633

PASSIF

	Notes à l'Annexe	2016	2015	2014
(en milliers d'euros)			Avant répartition	
Capital		167 862	166 969	165 876
Primes d'émission, de conversion, de fusion, d'apport		1 376 480	1 363 124	1 354 006
Réserves				
Réserve légale		17 243	17 243	17 243
Autres réserves		333 484	333 484	333 484
Sous-total		350 727	350 727	350 727
Report à nouveau		92 682	89 635	82 094
Résultat de l'exercice		79 054	65 660	61 805
Subvention d'investissement		6 329	6 963	7 598
Provisions réglementées		-	244	502
TOTAL DES FONDS PROPRES	4.3.8 à 4.3.10	2 073 134	2 043 322	2 022 608
Provisions pour risques		6 745	13 357	7 778
Provisions pour charges		7 339	7 049	6 595
TOTAL DES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	4.3.11	14 084	20 406	14 373
Dettes financières				
Autres emprunts obligataires		500 000	500 000	133 340
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ⁽⁴⁾		101 990	2 603	251 620
Emprunts et dettes financières divers		777 416	665 407	691 172
Sous-total	4.3.12	1 379 406	1 168 010	1 076 132
Avances et acomptes reçus		1 066	1 124	1 253
Dettes d'exploitation et diverses				
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		12 576	14 502	13 247
Dettes fiscales et sociales		22 844	33 512	35 295
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		5 499	8 202	669
Autres dettes		11 306	12 514	8 385
Sous-total	4.3.13	53 291	69 854	58 849
TOTAL DES DETTES ⁽³⁾	4.3.12 à 4.3.13	1 432 697	1 237 864	1 134 981
Produits constatés d'avance		667	125	70
Écarts de conversion – Passif		550	153	157
TOTAL PASSIF		3 521 132	3 301 870	3 172 189
(3) Dont à moins d'un an		929 067	732 708	883 183
Dont à plus d'un an		503 630	505 156	251 798
(4) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques		31	620	139

2. COMPTE DE RESULTAT AU 31 DECEMBRE 2016

(en milliers d'euros)	Notes à l'Annexe	2016	2015	2014
Chiffre d'affaires	4.4.1	94 338	97 451	85 916
Coût des ventes		(1 690)	(4 058)	(3 142)
Produit brut		92 648	93 393	82 774
Autres produits d'exploitation	4.4.2	31 848	31 617	32 204
Autres consommations de l'exercice		(37 909)	(35 499)	(30 818)
Impôts, taxes et versements assimilés		(4 621)	(4 762)	(5 856)
Charges de personnel		(25 292)	(29 111)	(31 030)
Dotations aux amortissements et provisions		(2 554)	(11 138)	(5 784)
Autres charges		(2 385)	(2 153)	(3 868)
Total des autres charges d'exploitation		(72 761)	(82 663)	(77 356)
I. RESULTAT D'EXPLOITATION		51 735	42 347	37 622
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun :				
Bénéfice		3 092	1 546	2 272
Perte		(2)	(27)	-
II. QUOTES-PARTS DE RESULTAT SUR OPERATIONS FAITES EN COMMUN	4.4.3	3 090	1 519	2 272
Produits de participation ⁽¹⁾		44 150	91 895	84 464
Produits d'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		31	67	35
Autres intérêts et produits assimilés ⁽¹⁾		3 354	2 801	4 416
Reprises sur provisions et transferts de charges		26 478	41 673	12 583
Différences positives de change		35 261	60 275	20 495
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		47	17	29
Total des produits financiers		109 321	196 728	122 022
Dotations aux amortissements et provisions		(43 763)	(63 983)	(55 674)
Intérêts et charges assimilées ⁽²⁾		(20 172)	(13 243)	(28 668)
Différences négatives de change		(32 214)	(59 668)	(20 873)
Total des charges financières		(96 149)	(136 894)	(105 215)
III. RESULTAT FINANCIER	4.4.4	13 172	59 834	16 807
IV. RESULTAT COURANT AVANT IMPÔTS		67 997	103 700	56 701
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		1 863	3 184	1 574
Produits exceptionnels sur opérations en capital		640	21 747	1 229
Reprises sur provisions exceptionnelles et transferts de charges		7 470	15 882	2 967
Total des produits exceptionnels		9 973	40 813	5 770
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		(4 671)	(939)	(1 007)
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		(365)	(66 867)	(143)
Dotations aux amortissements et provisions		(1 516)	(10 098)	(3 925)
Total des charges exceptionnelles		(6 552)	(77 904)	(5 075)
V. RESULTAT EXCEPTIONNEL	4.4.5	3 421	(37 091)	695
Participation des salariés		(874)	(1 093)	(705)
Impôts sur les bénéfices	4.4.6	8 510	144	5 114
BENEFICE (PERTE) DE L'EXERCICE		79 054	65 660	61 805
(1) Dont produits concernant les entreprises liées		46 781	92 910	85 069
(2) Dont intérêts concernant les entreprises liées		6 575	6 369	5 786

3. TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE AU 31 DECEMBRE 2016

(en milliers d'euros)	2016	2015	2014
Opérations d'exploitation			
Résultat net	79 054	65 660	61 805
Opérations sans incidence sur la trésorerie liées ou non liées à l'exploitation			
+ Dotations aux amortissements et provisions (nettes)	12 343	26 303	45 736
- Plus ou moins-values de cessions	359	45 507	(512)
Autofinancement	91 756	137 470	107 029
Variations de trésorerie sur opérations d'exploitation ⁽¹⁾	(3 636)	(38 343)	(24 190)
FLUX NETS D'EXPLOITATION	88 120	99 127	82 839
Opérations d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations			
Incorporelles et corporelles ⁽²⁾	(731)	(1 573)	(389)
Financières ⁽³⁾	(81 303)	(120 477)	(64 032)
Sous-total	(82 034)	(122 050)	(64 421)
Cessions et réductions d'immobilisations			
Incorporelles et corporelles	-	-	1
Financières ⁽⁴⁾	82 519	104 516	51 100
Sous-total	82 519	104 516	51 101
Subvention d'investissement ⁽⁵⁾	(634)	(635)	(634)
Variations des dettes sur immobilisations ⁽⁶⁾	(2 703)	7 533	(4 888)
Variations des créances sur cessions d'immobilisations	126	1 419	(512)
FLUX NETS D'INVESTISSEMENT	(2 726)	(9 217)	(19 354)
Opérations de financement			
Dividendes versés ⁽⁷⁾	(48 364)	(54 264)	(45 379)
Augmentations des capitaux propres ⁽⁸⁾	-	10 211	21 782
Variations de l'endettement ⁽⁹⁾	(144 841)	90 265	(88 457)
FLUX NETS DE FINANCEMENT	(193 205)	46 212	(112 054)
Variation de trésorerie de l'exercice	(107 811)	136 122	(48 569)
Trésorerie à l'ouverture	452 478	316 356	364 925
TRESORERIE A LA CLÔTURE	344 667	452 478	316 356

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

(1) Exercice 2015 :

- L'augmentation de la facturation aux filiales de la redevance de marque
- l'amélioration des encaissements créances clients des filiales
- l'augmentation des créances de cash-pooling d'un montant de 44 millions par rapport à 2014.

Exercice 2016 :

- les créances de cash-pooling sont reclassées en variation de l'endettement à partir de 2016 (voir note 9).

(2) Exercice 2015 : La société a investi dans de nouveaux logiciels et a procédé à des travaux de rénovation dans les nouveaux locaux, principalement des agencements.

(3) Exercice 2014 :

- Souscriptions au capital de sociétés situées en France, dans différents pays européens, au Moyen-Orient et en Asie ;
- acquisition d'une société en Suède ;
- ajustement de compléments de prix ;
- prêts consentis à des filiales situées principalement en France, au Moyen-Orient et en Amérique Latine.

Exercice 2015 :

- Souscriptions au capital de sociétés situées en France, dans différents pays européens et en Asie ;
- acquisition de Freedom Holding (Groupe Fullsix)
- ajustement de compléments de prix ;
- prêts consentis à des filiales situées principalement en France et dans différents pays européens.

Exercice 2016 :

- Souscriptions au capital de sociétés situées dans différents pays européens, en Amérique du Sud et en Asie ;
- ajustement de compléments de prix
- L'acquisition d'un groupe en Asie
- prêts consentis à des filiales situées principalement en France, dans différents pays d'Europe, en Amérique du Nord, Centrale, du Sud et en Asie.

(4) Exercice 2014 :

- Remboursement de prêts par nos filiales européennes et du Moyen-Orient ;
- paiement des intérêts.

Exercice 2015 :

- Remboursement de prêts par nos filiales européennes et asiatiques ;
- capitalisation de prêts de deux filiales européennes
- paiement des intérêts.
- Cession d'une participation à une filiale.

Exercice 2016 :

- Remboursement de prêts par nos filiales françaises, européennes, d'Amérique du Sud et asiatiques
- paiement des intérêts.

(5) Exercice 2014, 2015 et 2016 : Amortissement sur la durée d'utilisation des immobilisations financées par la subvention obtenue en 2011 lors de l'acquisition par le Groupe de son siège social à Puteaux .

(6) Exercice 2015 :

- Compléments de prix sur les titres de participations.

Exercice 2016 :

- Compléments de prix sur les titres de participations
- Solde dû sur une acquisition en Asie

(7) Exercice 2016 : Le dividende versé de 48 364 milliers d'euros correspond au dividende mis en distribution pour un montant de 62 613 milliers d'euros diminué du dividende distribué en actions d'un montant de 14 249 milliers d'euros.

(8) Exercice 2014 :

- L'augmentation des capitaux propres est relative à la levée d'options de souscription d'actions et à la conversion de BSAAR.

Exercice 2015 :

- L'augmentation des capitaux propres est relative à la conversion de BSAAR.

Exercice 2016 :

- L'augmentation des capitaux propres relative à la conversion de dividendes en actions vient minorer le dividende versé (voir note 7).

(9) Exercice 2014 :

- Emission de billets de trésorerie pour 100 millions d'euros ;
 - utilisation des lignes de crédit à hauteur de 150 millions d'euros ;
 - trésorerie mise à disposition de Havas par ses filiales membres du cash-pooling pour 94 millions d'euros.
- Principales diminutions :
- remboursement de la seconde tranche de l'OBSAAR 2008 pour un montant de 33 millions d'euros ;
 - remboursement de l'emprunt obligataire 2009/2014 d'un montant de 350 millions d'euros ;
 - remboursement de billets de trésorerie pour 50 millions d'euros.

Exercice 2015 :

- Emission d'un emprunt obligataire de 400 millions d'euros ;
- Principales diminutions :
- remboursement de la dernière tranche de l'OBSAAR 2008 pour un montant de 33 millions d'euros ;
 - remboursement des lignes de crédit pour 150 millions ;
 - remboursement de billets de trésorerie pour 100 millions d'euros.
 - remboursement de trésorerie mise à disposition de Havas par ses filiales membres du cash-pooling pour 22 millions d'euros.
 - remboursement d'un emprunt à une filiale pour un montant de 3 millions d'euros.

Exercice 2016 :

- Emission de billets de trésorerie pour 100 millions d'euros ;
- trésorerie mise à disposition de Havas par ses filiales membres du cash-pooling pour 112 millions d'euros.
- A compter de 2016, les créances de cash-pooling d'un montant de 356 796 millions sont reclassées en variation de l'endettement.
- La forte variation est principalement due à la mise en place du cash-pooling de trésorerie avec la société Bolloré.

4. ANNEXE DES COMPTES ANNUELS ARRÊTES AU 31 DECEMBRE 2016

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

4.1. Faits caractéristiques de l'exercice

Il n'y a pas eu de fait majeur sur l'exercice 2016.

4.2. Principes, règles et méthodes comptables

Les comptes annuels sont établis et présentés suivant les principes, normes et méthodes comptables découlant du plan comptable général de 2014 conformément au règlement 2014-03 du Comité de la Réglementation Comptable modifié par le règlement ANC n° 2016-07 du 4 novembre 2016, ainsi qu'aux avis et recommandations ultérieurs de l'Autorité des normes comptables (ANC).

4.2.1. Comparabilité des comptes annuels

Les comptes 2016 ont été arrêtés selon les mêmes règles et principes que les comptes 2015.

4.2.2. Immobilisations incorporelles et corporelles

Les frais de dépôt et de renouvellement des marques sont comptabilisés en charges.

Les immobilisations incorporelles et corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition et amorties sur leur durée normale d'utilisation (à l'exception des marques et du fonds commercial qui ne sont pas amortis).

Conformément au règlement 2015-06 du 23-11-2015 de l'ANC :

- Le mali technique inscrit précédemment en « fonds commercial » a été reclassé selon son affectation aux plus-values latentes sur les actifs sous-jacents apportés. Ainsi, le mali a été comptabilisé en immobilisations financières, puisqu'il est affectable dans sa totalité aux titres de participation.

Le fonds commercial à durée de vie illimitée fait l'objet à chaque clôture d'un test d'évaluation et de dépréciation

Les durées d'amortissement généralement retenues sont les suivantes :

Immobilisations	Durées d'amortissement
Incorporelles	
• Logiciels	1 à 5 ans
Corporelles	
• Constructions sur sol d'autrui	15 ans
• Agencements liés aux constructions	7 à 15 ans
• Installations techniques, matériel et outillage	3 à 10 ans
• Autres	
- matériel informatique	3 à 5 ans
- mobilier	7 à 10 ans
- agencements	9 ans

4.2.3. Immobilisations financières

Les titres de participation sont valorisés au coût historique d'acquisition. Les frais d'acquisition sont, conformément à l'option offerte par l'article 321-10 du plan comptable général, comptabilisés directement en charges.

Lors de l'acquisition de sociétés, des contrats prévoyant un complément de prix ("*earn-out*") sont généralement mis en place. Ceux-ci sont comptabilisés en complément du coût d'acquisition des titres avec pour contrepartie une dette sur immobilisation, dès lors que les versements sont probables et que les montants peuvent être mesurés de façon fiable. L'estimation de ces engagements est revue à chaque clôture sur la base de la formule prévue au contrat appliquée aux dernières données disponibles.

Les créances rattachées en devises sont revalorisées au taux de clôture à chaque exercice. Afin de réduire les expositions aux risques de change, des couvertures de change sont mises en place au cas par cas.

À chaque clôture, un test d'évaluation et de dépréciation est effectué :

- sur l'ensemble composé de la valeur nette comptable de certains titres de participation majorée d'une quote-part de mali affectée à ces mêmes titres en fonction de la valeur d'utilité des actifs sous-jacents ;
- sur la valeur nette comptable des autres titres de participation en fonction de leur valeur d'utilité.

Celle-ci est déterminée soit à partir de la méthode du cash-flow futur actualisé, soit à partir d'un multiple du résultat net avant résultat financier et charges d'impôt corrigé de la dette nette. Une provision est comptabilisée en résultat financier dès lors que leur valeur d'utilité devient inférieure à leur valeur nette comptable.

Lors des cessions, les reprises de provisions pour dépréciations éventuelles sont comptabilisées en résultat exceptionnel afin d'y constater le résultat net de cession.

4.2.4. Créances et comptes rattachés

Les créances sont enregistrées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

4.2.5. Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi

Le CICE propre à Havas SA est comptabilisé au crédit du compte "Crédit d'impôt CICE". Ce compte est inclus au compte de résultat au poste "Charges de personnel".

La quote-part de CICE provenant des filiales de Havas SA fiscalement transparentes est comptabilisée au crédit du compte "Produits d'impôts sur les bénéfices". Ce compte est inclus au compte de résultat au poste "Impôts sur les bénéfices".

4.2.6. Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement comprennent principalement des placements à court terme très liquides et facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

4.2.7. Gestion des risques de taux et de change

Les instruments financiers utilisés par le Groupe exclusivement pour gérer son exposition aux risques de taux et de change sont négociés avec des établissements financiers de premier plan. Ces instruments comprennent notamment des swaps de taux d'intérêt et des contrats d'achats et de ventes à terme de devises.

Les instruments destinés à la couverture d'actifs ou de passifs sont enregistrés de manière symétrique et dans la même période que l'opération couverte. Le cas échéant, les positions hors couverture sont évaluées à leur valeur de marché à la clôture.

4.2.8. Primes et frais d'émission des emprunts obligataires

Les primes relatives aux emprunts obligataires sont amorties en fonction des modalités de remboursement de l'emprunt.

Les frais d'émission comprennent principalement les honoraires des intermédiaires financiers ainsi que ceux des prestataires extérieurs encourus pour l'opération. La société a opté pour leur comptabilisation en charges.

4.2.9. Provisions pour risques et charges

Une provision est constituée lorsque Havas a une obligation juridique ou implicite résultant d'un événement passé et dont il est probable qu'elle engendrera une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques futurs dont le montant peut être estimé de façon fiable. Le montant comptabilisé en provision représente la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Les provisions concernent principalement des litiges ou des risques avec des tiers.

Les engagements en matière d'indemnité de fin de carrière sont provisionnés pour tous les collaborateurs présents au 31 décembre ayant plus de 40 ans et cinq ans d'ancienneté et figurent en "Provisions pour charges".

Havas n'a pas opté pour la comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires conformément à la recommandation n°2013-02 de l'ANC du 7 novembre 2013, l'information correspondante est présentée en note 4.3.12 "Variation des provisions pour risques et charges".

Le complément par rapport à la provision comptabilisée est inclus dans les engagements hors bilan.

4.2.10. Gestion centralisée de trésorerie

Les fonds avancés par Havas aux sociétés dans le cadre de la centralisation de trésorerie sont comptabilisés en "Autres créances" tandis que les fonds qui lui sont prêtés sont enregistrés en "Emprunts et dettes financières divers".

4.2.11. Compensation

Havas a mis en place la compensation mensuelle de ses créances et de ses dettes avec certaines filiales du Groupe dont les flux financiers sont significatifs.

4.2.12. Consolidation de la TVA

Havas a opté à compter du 1^{er} janvier 2013 au régime de consolidation pour le paiement de la TVA et des taxes annexes.

Dans ce cadre, Havas, société tête de la consolidation de la TVA, outre sa propre déclaration de TVA et des taxes annexes souscrite dans le délai prescrit, dépose chaque mois une déclaration récapitulative de TVA et des taxes annexes pour l'ensemble du Groupe.

Havas se substitue aux sociétés membres du Groupe en ce qui concerne les paiements et les remboursements de TVA résultant de cette déclaration récapitulative.

Les sociétés membres du Groupe souscrivent leur déclaration et les taxes annexes auprès de l'administration fiscale et le paiement auprès de la société Havas dans le délai imparti.

4.2.13. 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 de l'utilisation des déficits fiscaux des filiales.

4.2.14. Consolidation

Havas SA est la société consolidante du Groupe Havas.

Depuis le 1^{er} septembre 2012, Havas est intégré globalement dans les comptes consolidés de

Bolloré

Siège: Odet - 29500 ERGUE GABERIC

Siret: 055 804 124 00141

Compagnie du Cambodge :

Siège: 31-32 Quai de Dion Bouton – 92800 Puteaux

Siret: 552 073 785 00024

Bolloré Participations.

Siège: Odet - 29500 ERGUE GABERIC

Siret: 352 730 394 00025

4.3. Notes au bilan

4.3.1. Immobilisations brutes

Variation des immobilisations brutes

	Valeur début exercice	Augmentations	Diminutions	Mouvements	Valeur fin exercice
Immobilisations incorporelles	593 285	309		(568 706)	24 888
Immobilisations corporelles	20 657	422	378		20 701
Immobilisations financières					
. Participations	1 800 571	29 942	355		1 830 158
. Créances rattachées	541 478	51 323	82 436		510 365
. Autres	1 241	38	77		1 202
. Mali de fusion sur actifs financiers			10	568 706	568 696
TOTAL IMMOBILISATIONS BRUTES	2 957 232	82 034	83 256		2 956 010

Immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent les marques Havas / RSCG. Conformément au règlement 2015-06 du 23-11-2015 de l'ANC, 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 521 488 milliers d'euros et d'Euro RSCG SA en date du 31 mai 2011 pour 47 208 milliers d'euros ont été reclassés dans le compte « Mali de fusion sur actifs financiers ».

4.3.2. Amortissements et dépréciations des immobilisations

Variation des amortissements et dépréciations

	Valeur début exercice	Augmentations	Diminutions	Reclassements	Valeur fin exercice
Immobilisations incorporelles	27 858	193		(25 850)	2 201
Immobilisations corporelles	9 116	1 586	378		10 324
Immobilisations financières					
- Participations	160 787	18 476	19 622		159 641
- Créances rattachées	45 007	5 109	4		50 112
- Autres					
- Mali de fusion sur actifs financiers		17 862	2 390	25 850	41 322
TOTAL AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	242 768	43 226	22 394		263 600

Dépréciation des immobilisations financières

Participations

Au 31 décembre 2016, la dépréciation des titres de participation s'élève à 159 641 milliers d'euros, contre 160 787 milliers d'euros au 31 décembre 2015.

Les dotations de 18 476 milliers d'euros, ainsi que les reprises de 19 622 milliers d'euros comptabilisées en 2016, résultent respectivement d'une baisse ou d'une augmentation de la valeur d'utilité de certaines filiales.

Immobilisations financières

Participations

L'essentiel de l'augmentation du poste provient d'augmentations de capital de sociétés situées en Europe, en Amérique du Sud et en Asie, de l'acquisition d'un groupe de sociétés en Asie, ainsi que de la comptabilisation de compléments de prix d'acquisition de titres.

Créances rattachées

Les flux sur créances rattachées comprennent pour l'essentiel les avances faites aux filiales, les remboursements de prêts qu'elles ont effectués en cours d'exercice, ainsi que la facturation des intérêts.

Créances rattachées

Au 31 décembre 2016, la dépréciation des créances rattachées de 50 112 milliers d'euros concerne principalement les comptes courants de sociétés qui n'ont plus d'activité opérationnelle.

Mali de fusion sur actifs financiers

Au 31 décembre 2016, la dépréciation du mali de fusion s'élève à 41 322 milliers d'euros, contre 25 850 milliers d'euros au 31 décembre 2015.

Les dotations de 17 862 milliers d'euros, ainsi que les reprises de 2 390 milliers d'euros comptabilisées en 2016, résultent respectivement d'une baisse ou d'une augmentation de la valeur d'utilité de certaines filiales.

4.3.3. Tableau des filiales et participations

	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											
Les Gaulois	1 990	14 406	100,00%	40 555	31 494			43 135	429	1 708	421 788 647
H4B Paris SARL	111	-848	100,00%	2 496				1 558	77		430 488 304
Havas Paris BETC	139	11 728	99,16%	29 674	20 547	6 734		112 152	1 498		349 208 447
	11 919	19 713	100,00%	23 894	23 894			176 669	6 707	6 436	428 688 445
HAVAS SPORTS ENTERTAINMENT											
	4 744	-6 495	100,00%	32 310	1 059		96	17 767	-501		413 743 741
Havas Life Paris	307	-2 185	99,97%	7 132	5 932			5 214	-1 643		334 317 195
BETC Digital W & Cie	9 891	5 855	100,00%	8 211	8 211			31 380	2 198	1 484	493 477 574
	124	10 369	68,16%	8 656	8 656	402		22 556	627	615	414 344 770
HA POLE RESSOURCES HUMAINES											
	137	7 553	92,85%	5 155	5 155				33		351 746 946
HAVAS MEDIA FRANCE											
	5 313	5 996	100,00%	132 236	132 236		1 500	181 259	3 321	2 723	403 201 767
OPCI de la Seine et de l'Ourcq											
	160 137	1 547	98,89%	133 500	133 500	22 063			1 547	1 482	534 896 204
Freedom Holding	59 646	-24 693	100,00%	35 598	35 598	30 405			-427		505 217 471
HAVAS PARTICIPATIONS											
	9 647	1 540	100,00%	9 647	9 647				1 416		487 596 264
	264 105	44 486		469 064	415 929	59 603	1 596	591 690	15 282	14 448	
Sociétés étrangères											
Havas Worldwide Middle East FZ LLC											
	3 318	5 550	50,00%	8 077	8 077			18 419	7 292	2 738	
Havas Wien GmbH											
	76	991	100,00%	9 049	4 719		159	2 129	445		
Havas Worldwide South Pacific Pty Ltd											
	37 455	-7 794	100,00%	40 346	40 346				103		
Havas Worldwide Brussels Boondoggle NV											
	4 670	2 283	99,93%	11 549	4 805		249	15 783	608		
	103	411	60,00%	6 093	6 093			12 247	401	459	
Havas Worldwide Sao Paulo Comunicacoes LTDA											
	18 737	-12 782	100,00%	19 572	19 572	5 825	10 944	19 790	-1 890		

	Capital social	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part de capital détenu en %	Valeur brute	Valeur nette	Prêts et avances consentis par la Société et non encore remboursés	Cautions et avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultat du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice	Siren
Sociétés étrangères											
FUEL PUBLICIDAD LIMITADA	4 431	-4 123	100,00%	4 461	4 461				-352		
Havas Worldwide Colombia S.A.S	1 955	-1 393	97,81%	2 194	1 506		158	1 228	-389		
HAVAS HOLDING DEUTSCHLAND GMBH	1 561	15 543	100,00%	24 321	24 321		5 700		-480		
Havas PR Germany GmbH	716	10 623	100,00%	16 666	16 666			3 214	-2 832	573	
Havas Worldwide Copenhagen A/S	202	654	100,00%	15 958	2 757			1 597	115	34	
HAVAS MANAGEMENT ESPANA, SL	12 570	245 880	100,00%	271 172	271 172	181 417	3 203	33 030	5 778		
Havas Worldwide Helsinki OY	60	-1 694	100,00%	15 376		464		4 186	-554		
Havas UK Limited	265 948	292 691	100,00%	603 084	603 084		37 259		32 729		
Havas Worldwide Athens Advertising SA	199	-1 566	100,00%	2 012		1 656		13	-442		
Havas Worldwide Hong Kong Limited	22 354	-4 852	100,00%	19 690	19 690		1 223	36 337	-213		
Porda Havas International Finance Communications (Group) Holdings Company Ltd	612	239	60,00%	4 437	4 437			7 729	-65	513	
INSIGHT COMMUNICATION KFT	16	255	100,00%	1 702	1 000				-3	48	
Havas Worldwide Tel Aviv Ltd	52	447	100,00%	6 061	63			115	63		
Havas Media India Private Limited	1 767	-1 971	97,00%	2 847	2 847		4 889	91 331	-918		
Havas Worldwide Milan SRL	437	3 239	80,40%	9 048	9 048	269	120	21 251	1 352	1 153	
Providence Italy Srl	12	210	80,40%	1 846	1 846			1 204	197	174	
Havas Media SRL	510	1 673	100,00%	5 112	5 112		12 018	137 062	-13		
Havas Life Italy SRL	10	134	100,00%	5 846				4 985	4		

	Capital social	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part de capital détenu en %	Valeur brute	Valeur nette	Prêts et avances consentis par la Société et non encore remboursés	Cautions et avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultat du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice	Siren
Havas Worldwide Japan Kabushiki Kaisha	810	1 378	100,00%	5 459	1 988		425	11 360	-712		
Havas Worldwide Korea Co., Ltd	1 576	-2 188	100,00%	1 757	1 757		3 411	4 400	-722		
Havas Worldwide México, SA de CV	87	-2 094	100,00%	3 223	2 702			1 655	-518		
LSSI LATIN SERVICES SUPPORT INTEGRATION SA DE CV	2	-53	100,00%	2 252					-1		
Havas Worldwide Vale, SA de CV	765	4 336	73,00%	16 459	16 459		2 618	17 132	-61		
Havas Worldwide Kuala Lumpur SDN BHD	3 189	-3 345	95,43%	2 872	2 807		211	2 187	-500		
Havas Worldwide Netherlands BV	54	2 112	100,00%	18 012	8 038				52		
Havas Media Nederland	18	6 002	100,00%	4 271	4 271			91 954	743		
Havas Media Peru SAC	789	423	100,00%	2 005	2 005	2 146	973	13 076	-2 790		
HHP SP.ZO. O	1 383	2 093	100,00%	20 411	12 004		232	1 766	235	236	
Havas Sweden AB	10	2 820	60,00%	4 326	4 326				2 817	556	
Havas Worldwide Singapore Pte. Ltd	6 310	-4 155	100,00%	9 269	8 146	1 021	1 969	5 309	-1 451		
Havas Mekong	161	-191	51,00%	2 916	2 916	419			-191		
Havas Worldwide Istanbul Iletisim Hizmetleri AS	48	524	99,90%	2 427	2 427			2 630	-129		
Havas Worldwide Taiwan Ltd	353	753	97,25%	5 594	5 594		2 206	18 791	212	585	
Havas Worldwide Puerto Rico, Inc	1 137	-7 359	100,00%	14 295				3 279	-690		
	394 462	545 702		1 222 067	1 127 062	193 219	87 967	585 190	37 232	7 069	

	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
B – Participations Sociétés étrangères										
Havas AG	279	-199	41,67%	3 403	3 403			14 821	-712	335
Havas Holdings Limited	509 114	49 125	23,41%	119 206	119 206	177 829			26 980	
TBP (THAILAND) LTD	11 578	-2 681	49,00%	4 771		592	4 003		-1	
	520 972	46 245		127 380	122 609	178 421	4 003	14 821	26 267	335

II – Renseignements globaux concernant les autres filiales et participations

A – Filiales

Sociétés françaises	3 464	3 390	2 006			6 833
Sociétés étrangères	7 412	1 211	36 160	11 016		675

B – Participations

Sociétés françaises	203	203	150			62
Sociétés étrangères	568	113				

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

Filiales françaises	472 528	419 319	61 609	1 596		21 281
Filiales étrangères	1 229 479	1 128 273	229 378	98 983		7 744
Participations dans les sociétés françaises	203	203	150			62
Participations dans les sociétés étrangères	127 948	122 722	178 421	4 003		335
Totaux	1 830 158	1 670 517	469 558	104 582		29 422

4.3.4. Échéances des immobilisations financières au 31 décembre 2016

	Montant brut	À 1 an au plus	À plus de 1 an
Créances rattachées à des participations	510 365	416 458	93 907
Prêts	708	66	642
Autres Immobilisations financières	494	466	28
TOTAL	511 567	416 990	94 577

4.3.5. Échéances des créances au 31 décembre 2016

	Montant brut	À 1 an au plus	À plus de 1 an	Dont produits à recevoir
Créances clients et comptes rattachés	24 749	24 749		2 139
Autres créances d'exploitation	9 800	9 800		800
Créances diverses	457 456	454 304	3 152	1 592
TOTAL	492 005	488 853	3 152	4 531

Le poste "créances diverses" comprend principalement :

- Les fonds prêtés par Havas à ses filiales dans le cadre de la centralisation de la trésorerie pour 440 734 milliers d'euros ;
- Les créances d'impôt société et de TVA Groupe vis-à-vis des filiales intégrées respectivement pour 4 044 milliers d'euros et 7 820 milliers d'euros.

4.3.6. Disponibilités

Les disponibilités sont constituées de dépôts à vue pour 302 489 milliers d'euros essentiellement sur des comptes courants rémunérés, d'intérêts courus pour 40 milliers d'euros et des dépôts à terme d'un montant total de 42 169 milliers d'euros, auprès de banques de premier rang. Les dépôts à terme dont la durée initiale est supérieure à trois mois sont assortis d'une option de sortie à tout moment sans risque de perte de capital, et sans pénalité en cas de sortie au terme d'un trimestre. En cas de sortie anticipée, le taux de rendement obtenu serait identique à celui du trimestre précédent.

4.3.7. Charges à répartir sur plusieurs exercices

Les charges à répartir sur plusieurs exercices comprennent principalement la prime de remboursement des obligations relatives aux emprunts obligataires pour 994 milliers d'euros.

4.3.8. Variation des capitaux propres

	Montants début exercice	Affectation résultat 2015	Augmentation de capital	Dividendes	Autres	Montants fin exercice
Capital	166 969		893			167 862
Prime d'émission	761 902		13 356			775 258
Prime de conversion	275 064					275 064
Prime de fusion, d'apport	326 158					326 158
Réserve légale	17 243					17 243
Autres réserves	333 484					333 484
Report à nouveau	89 635	65 660		(62 613)		92 682
Résultat	65 660	(65 660)			79 054	79 054
Subvention d'investissement	6 963				(634)	6 329
Provisions réglementées	244				(244)	
TOTAL CAPITAUX PROPRES	2 043 322	0	14 249	(62 613)	78 176	2 073 134

Au 31 décembre 2016, le capital est constitué de 419 655 270 actions de 0,40 euro.

. Les augmentations de capital résultent de la conversion de dividendes en actions. A ce titre, 2 233 373 actions ont été créées.

. Le dividende net de 0,15 euro par action mis en paiement le 13 juin 2016 pour 62 613 milliers d'euros a été imputé sur le compte "Report à nouveau".

4.3.9. Actions Havas potentiellement créées

Au 31 décembre 2016, le nombre d'actions Havas qui pourraient potentiellement être créées est le suivant :

	Nombre	Nombre potentiel d'actions à émettre
Attribution d'actions gratuites et de performance (voir caractéristiques ci-dessous)	7 219 520	7 219 520
TOTAL ACTIONS POTENTIELLES		7 219 520

Plans d'actions gratuites et de performance

Le 29 janvier 2014, le Conseil d'Administration de Havas SA a décidé de l'attribution d'un plan d'actions de performance au profit de salariés et de mandataires sociaux de Havas SA et de ses filiales françaises et étrangères. L'attribution représentait 2 465 000 actions Havas sur une autorisation de 2 500 000 actions nouvelles par voie d'augmentation de capital. Aucune action de performance n'a été octroyée au dirigeant mandataire social de Havas SA.

Le 19 janvier 2015, le Conseil d'Administration a attribué un deuxième plan de 2 420 000 d'actions de performance selon les mêmes modalités que celui du 29 janvier 2014.

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

Le 27 août 2015, le Conseil d'Administration a octroyé un plan de 120 200 actions gratuites à l'ensemble des salariés des sociétés françaises. Finalement, 119 960 actions ont été attribuées.

Le 10 mai 2016, le Conseil d'Administration a attribué trois plans d'actions pour un nombre total de 2 784 000 actions gratuites et de performance au bénéfice des grands cadres salariés et dirigeants français et étrangers du Groupe, dont 90 000 actions pour le Président-Directeur Général (PDG).

Le 21 juillet 2016, le Conseil d'Administration a octroyé une enveloppe de 148 500 actions gratuites à l'ensemble des salariés des sociétés françaises. Finalement, 147 960 actions ont été allouées.

Les caractéristiques des plans d'actions gratuites et de performance s'établissent comme suit :

Date d'octroi	29.01.14	19.01.15	19.03.15	27.08.15	10.05.16	21.07.16	Total
Nombre d'actions octroyées	2 465 000	2 420 000	70 000	119 960	2 784 000	148 080	
Prix de marché de l'action à la date d'octroi en euros	5,76	6,56	7,41	7,26	7,21	7,31	
Juste valeur d'une action en euros	5,10	5,89	6,74	6,59	6,49-6,70	6,51	
Taux de dividende	2,43%	1,98%	1,75%	1,79%	2,08%	2,05%	
Taux sans risque	0,90%	0,18%	0,18%	0,18%	0,00%	0,00%	
Durée d'acquisition des droits en mois	51	51	51	51	36-48	48	
Durée de conservation	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
Nombre d'actions gratuites et de performance au 31.12.15	2 163 000	2 342 000	70 000	108 840	0	0	4 683 840
Attributions 2016					2 784 000	147 960	2 931 960
Annulation 2016	(172 000)	(151 000)		(14 320)	(43 000)	(15 960)	(396 280)
Nombre d'actions gratuites et de performance au 31.12.16	1 991 000	2 191 000	70 000	94 520	2 741 000	132 000	7 219 520

- (1) Aucune à l'issue de la période d'acquisition, soit le 29 avril 2018.
- (2) Aucune à l'issue de la période d'acquisition, soit le 29 avril 2019.
- (3) Au moins 20% des actions de performance attribuées doivent être conservées jusqu'à la fin des fonctions du bénéficiaire.
- (4) Aucune à l'issue de la période d'acquisition, soit le 27 novembre 2019.
- (5) Aucune à l'issue des périodes d'acquisition, soit le 10 mai 2019 et le 10 mai 2020 ; le PDG conservera 20% des actions jusqu'à la fin de ses fonctions.
- (6) Aucune à l'issue de la période d'acquisition, soit le 21 juillet 2020.

4.3.10. Amortissement subvention

Havas SA a bénéficié d'une subvention d'investissement d'un montant de 9 500 milliers d'euros lors de l'acquisition de son nouveau siège social à Puteaux en 2011. Cette subvention est amortie sur la durée d'utilité des immobilisations qu'elle a financées. La dotation pour l'exercice 2016 est de 634 milliers d'euros.

4.3.11. Variation des provisions pour risques et charges

Situations et mouvements	Montant début d'exercice	Diminutions, reprises			Montant fin d'exercice
		Augmentations dotations de l'exercice	Montants utilisés au cours de l'exercice	Montants non utilisés repris au cours de l'exercice	
Provisions pour risques :					
. Provision pour pertes de change	664	470	664		470
. Autres provisions pour risques	12 693	2 121	3 403	5 136	6 275
Sous-total	13 357	2 591	4 067	5 136	6 745
Provisions pour charges :					
. Provision pour indemnités de fin de carrière	7 049	696	406		7 339
Sous-total	7 049	696	406		7 339
TOTAL GENERAL	20 406	3 287	4 473	5 136	14 084

Provisions pour risques

Les provisions sont liées principalement à des risques relatifs au contrôle fiscal portant sur les exercices 2012 et 2013 de Havas SA, au non-recouvrement éventuel de créances Groupe, ainsi qu'à la non-imputation éventuelle de crédits d'impôts sur l'impôt sur les sociétés.

Provisions pour charges

Les engagements en matière d'indemnité de fin de carrière sont entièrement provisionnés pour tous les collaborateurs présents au 31 décembre ayant plus de 40 ans et cinq ans d'ancienneté, sans prise en compte d'hypothèses actuarielles, ce qui représente un montant de 7339

milliers d'euros au 31 décembre 2016 figurant en "Provisions pour charges". Une dotation de 696 milliers d'euros et une reprise de 406 milliers d'euros ont été comptabilisées au cours de l'exercice 2016.

Le montant des engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi de type mutuelle, établi selon la recommandation CNC n° 2003-R.01, fait l'objet d'une évaluation par un actuaire indépendant d'après la méthode des unités de crédits projetés sur une base individuelle pour l'ensemble des salariés et en tenant compte d'hypothèses de taux de turnover, de taux d'augmentation de salaire. Selon cette méthode, la provision aurait été de 13 253 milliers d'euros. Le complément par rapport à la provision comptabilisée soit 6 021 milliers d'euros est inclus dans les engagements hors bilan.

4.3.12. Dettes financières

Variation des dettes financières

	Montant début d'exercice	Augmentations	Diminutions	Montant fin exercice
Autres emprunts obligataires				
. Emprunt obligataire 07/2013	100 000			100 000
. Emprunt obligataire 12/2015	400 000			400 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	2 603	101 982	2 595	101 990
Emprunts et dettes financières divers	665 407	112 598	589	777 416
TOTAL DETTES FINANCIERES	1 168 010	214 580	3 184	1 379 406

Autres emprunts obligataires

Emprunts obligataires

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

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

Les caractéristiques de cet emprunt sont comme suit :

Caractéristiques	EURO PP 11 juillet 2013 / 11 juillet 2018
Cotation	Euronext Paris
Code ISIN	FR0011533751
Montant total de l'emprunt	100 millions d'euros
Nombre d'obligations ou de bons émis	1 000 obligations au porteur dématérialisées d'une valeur nominale de 100 000 € chacune
Prix d'émission	99,663 % soit 99,6 millions d'euros au total
Prix de remboursement	Valeur nominale
Date de jouissance	11 juillet 2013
Durée totale	5 ans
Taux d'intérêt	3,125 % l'an, intérêts versés annuellement à terme échu le 11 juillet de chaque année
Echéance	Remboursement <i>in fine</i> le 11 juillet 2018
Nombre d'obligations émises en 2013	1 000
Nombre d'obligations en circulation au 31.12.2016	1 000

Le 8 décembre 2015, Havas SA a émis un autre emprunt obligataire de 400,0 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 8 décembre 2015 / 8 décembre 2020
Cotation	Euronext Paris
Code ISIN	FR0013066669
Montant total de l'emprunt	400 millions d'euros
Nombre d'obligations ou de bons émis	4 000 obligations au porteur dématérialisées d'une valeur nominale de 100 000 € chacune
Prix d'émission	99,717 % soit 398,9 millions d'euros au total
Prix de remboursement	Valeur nominale
Date de jouissance	8 décembre 2015
Durée totale	5 ans
Taux d'intérêt	1,875 % l'an, intérêts versés annuellement à terme échu le 8 décembre de chaque année
Echéance	Remboursement in fine le 8 décembre 2020
Nombre d'obligations émises en 2015	4 000
Nombre d'obligations en circulation au 31/12/2016	4 000

En cas de changement de contrôle de Havas SA (cf. note 21.1.8 du document de référence), il sera procédé à un remboursement anticipé de ces deux emprunts obligataires.

Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit

Ce poste comprend les intérêts courus sur les emprunts obligataires s'élevant à 1 959 milliers d'euros et des découverts bancaires pour 31 milliers d'euros.

Havas SA dispose d'un programme d'émission de billets de trésorerie portant sur un montant maximal de 400,0 millions d'euros. Au 31.12.2016, les billets de trésorerie émis s'élèvent à un montant total de 100,0 millions d'euros.

Au 31 décembre 2016, Havas SA dispose de lignes de crédit bilatérales confirmées auprès d'établissements bancaires de premier rang pour un montant total de 510,0 millions d'euros.

- " Dette Financière Nette Ajustée " désignait, 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 ressortait des états financiers consolidés de Havas établis selon les normes IFRS.

Emprunts et dettes financières diverses

Ce poste est principalement constitué de fonds prêtés à Havas par ses filiales dans le cadre du cash-pooling pour un montant de 775 369 milliers d'euros.

5.2.35.1. Ratios financiers

Les lignes de crédit bilatérales contractées auprès des établissements de crédit de premier plan sont soumises au respect des ratios financiers (*covenants*) suivants :

Covenants)

EBITDA Ajusté / Charge Financière Nette	> 3,5 : 1
---	-----------

Dette Financière Nette Ajustée / EBITDA Ajusté	< 3,0 : 1
--	-----------

Ces ratios étaient respectés au 31 décembre 2016.

Les termes employés étaient définis de la façon suivante :

- " EBITDA Ajusté " désignait, sur la base des comptes consolidés de Havas, au 31 décembre de chaque année, le résultat opérationnel courant auquel s'ajoutaient 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 " désignait, 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.

	Montants au bilan	Montants à moins de 1 an	Montants à moins de 5 ans	Montants à plus de 5 ans	Dont charges à payer
Autres emprunts obligataires	500 000		500 000		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	101 990	101 990			1 962
Emprunts et dettes financières divers	777 416	775 842	1 575	(1)	659
TOTAL DETTES	1 379 406	877 832	501 575	-	2 621

4.3.13. Dettes d'exploitation et diverses

Litiges fiscaux

Précompte

En 2003, Havas SA a réclamé par voie contentieuse le remboursement du précompte mobilier acquitté par la Société entre 2000 et 2002 sur la redistribution de dividendes de source européenne.

Dans le cadre de ce contentieux opposant Havas SA à l'État français, les tribunaux administratifs ont prononcé en 2008 la restitution d'un montant de 33,5 millions d'euros à Havas SA, montant équivalent au précompte mobilier payé au titre des années 2000 à 2002, majoré de 8,5 millions d'euros d'intérêts moratoires dus par le Trésor public.

L'État français a fait appel des jugements des tribunaux précités.

Par décision du Conseil d'Etat en date du 13 novembre 2013, l'affaire a été renvoyée devant la Cour administrative d'appel de Paris.

Le 23 mai 2014, la Cour administrative d'appel de Paris a annulé les jugements du tribunal de Montreuil du 10 juillet 2008 ainsi que celui rendu par le tribunal administratif de Paris du 14 octobre 2008.

Les impositions ont été rétablies pour l'intégralité des sommes initialement restituées assorties des intérêts moratoires, en date du 21 juillet 2014 pour le précompte acquitté au titre de l'exercice 2002 et en date du 15 septembre 2014 pour les précomptes acquittés au titre des exercices 2000 et 2001.

La Société a procédé au règlement respectif des précomptes 2000, 2001 et 2002.

La Société a introduit un pourvoi en cassation le 23 juillet 2014 à l'encontre de l'arrêt rendu le 23 mai 2014 par la Cour administrative d'appel de Paris.

Autres

Suite aux contrôles fiscaux de la société Havas SA et Havas International portant sur les exercices 2002 à 2005, l'Administration a notifié des rectifications de résultats à l'encontre de la société Havas SA avec pour conséquence la réduction du déficit d'ensemble. L'ensemble de ces rectifications a été contesté.

L'affaire concernant la valorisation du dividende MPG en 2002 a été rejetée par le Conseil d'Etat en date du 16 novembre 2016. La société Havas SA a par conséquent minoré le stock de son report déficitaire d'ensemble de 80 millions d'euros.

Concernant les deux autres affaires contentieuses toujours en cours (valorisation des titres Snyder en 2002 et valorisation des titres Havas Media Espana en 2004), la société a déposé une note en délibéré suivie d'un mémoire ampliatif devant le Conseil d'Etat le 14 septembre 2016 faisant suite à l'annulation par la Cour d'Appel de Versailles du 14 avril 2016 du jugement du Tribunal Administratif de Montreuil du 13 décembre 2013.

Ces deux affaires ne portent que sur des reports déficitaires pour un montant de 267 millions d'euros, aucune provision pour risque n'a donc été constatée dans les comptes.

Contrôle fiscal

La société Havas SA a fait l'objet d'un contrôle fiscal portant sur les exercices 2012 et 2013.

Le 21 décembre 2015, la société a reçu une proposition de rectification de résultat qu'elle conteste dans son intégralité. Une provision pour risque a été constatée dans les comptes au 31/12/2015 pour un montant de 1.8 millions d'euros.

Le 25 avril 2016, l'Administration répondait aux observations du contribuable. Aucune procédure contentieuse n'a été entamée.

Le contrôle fiscal est clos, la société a donc repris la provision à due concurrence des avis de mise en recouvrement reçus. Il reste à ce jour dans les comptes une provision à hauteur de 627 milliers d'euros.

Échéances des dettes d'exploitation et diverses

	Montants au bilan	Montants à moins de 1 an	Montants à moins de 5 ans	Montants à plus de 5 ans	Dont charges à payer
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	12 576	12 576			8 220
Dettes fiscales et sociales	22 844	22 719		125	12 131
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	5 499	3 569	1 930		
Autres dettes	11 306	11 306			1 768
TOTAL DETTES	52 225	50 170	1 930	125	22 119

4.3.14. Exposition aux risques de marché

Des opérations peuvent être effectuées sur les marchés dans le but de gérer et de réduire les expositions aux risques de change et de taux.

Des couvertures de change sont mises en place notamment sur des avances en devises consenties à des filiales et sur des dettes financières auprès de nos holdings étrangères dans le cadre de la centralisation de trésorerie.

4.4. Notes au compte de résultat

4.4.1. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires en 2016 est constitué essentiellement par les facturations de prestations de services aux filiales et de redevances de marques.

4.4.2. Autres produits d'exploitation

Les autres produits d'exploitation comprennent principalement des loyers et des charges locatives facturés pour 18 173 milliers d'euros et pour 12 573 milliers d'euros des frais refacturés à des filiales et un produit de location gérance.

4.4.3. Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun

Ce poste comprend les quotes-parts de résultat des Sociétés en Nom Collectif.

4.4.4. Résultat financier

Le résultat financier bénéficiaire de 13 172 milliers d'euros se décompose de la façon suivante :

	Charges	Produits
Dividendes		29 422
Revenus des créances rattachées		14 728
Produits de participation		44 150
Produits d'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		31
Emprunt obligataire	10 601	
Billets de trésorerie	4	
Certificats de dépôts		71
Intérêts de cash-pooling	5 834	2 694
Pertes sur créances rattachées	742	
Intérêts bancaires	19	589
Commissions de non-utilisations	1 533	
Divers	1 439	
Autres intérêts, charges et produits assimilés	20 172	3 354
Dépréciations des titres de participations	18 476	19 320
Dépréciations des créances rattachées	5 109	4
Dépréciations des malis	17 862	2 390
Dépréciations des créances de pool de trésorerie	1 544	3 243
Divers	772	1 521
Dotations, reprises aux amortissements et provisions, transferts de charges	43 763	26 478
Différences de change (produits et charges)	32 214	35 261
Produits et charges nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		47
RESULTAT FINANCIER	96 149	109 321

4.4.5. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel déficitaire de 3 421 milliers d'euros est principalement composé :

- . de reprises de provisions liées à des départs ou des litiges avec des salariés ;
- . d'une charge nette concernant le risque de non-recouvrement de créances clients Groupe.
- . d'un produit net relatif aux prescriptions commerciales.

4.4.6. Impôt sur les bénéfices

Ce poste comprend principalement le produit d'impôt de l'intégration fiscale de l'exercice 2016 pour un montant de 28 351 milliers d'euros, l'impôt société dû par le Groupe pour un montant de 23 290 milliers d'euros en application de la loi de finances rectificative pour l'exercice 2016, la taxe sur les dividendes de 1 451 milliers d'euros, le remboursement de la quote-part de frais et charges de 5% des exercices 2011, 2012 et 2013 pour un montant de 1 808 milliers d'euros de principal et 322 milliers d'euros d'intérêts moratoires ainsi qu'une reprise de provision pour risque de 328 milliers d'euros relative au contrôle fiscal portant sur les exercices 2012 et 2013 et un produit net relatif aux crédits d'impôt de 2 442 milliers d'euros

4.5. Autres informations

4.5.1. Éléments concernant les parties liées

Postes	Montants
Bilan	
Participations ⁽¹⁾	1 670 342
Créances rattachées à des participations ⁽¹⁾	460 083
Créances clients et comptes rattachés	21 670
Autres créances d'exploitation	75
Créances diverses	453 773
Emprunts et dettes financières divers	775 369
Avances et acomptes reçus	0
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	4 078
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	19
Autres dettes	9 506
Compte de résultat	
Produits de participation	44 087
Autres produits financiers	2 694
Charges financières	6 575

(1) Montants nets.

Aucune transaction avec des parties liées n'a été conclue à des conditions anormales de marché.

4.5.2. Accroissements et allègements de la dette future d'impôt

Cette note récapitule les différences temporaires et déficits reportables existant au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2016, 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 – Havas seul						
. Provision participation des salariés	1 093	376	743	255	(350)	(121)
. Provision indemnité fin carrière	6 947	2 392	7 231	2 490	284	98
. Écarts de conversion	(3 793)	(1 306)	(200)	(67)	3 593	1 239
. Autres provisions non immédiatement déductibles	27 009	9 299	31 205	10 744	4 196	1 445
. Autres réintégrations temporaires	-	-	-	-	-	-
Allègements – Groupe fiscal						
. Déficits reportables à court terme	861 388	296 576	712 515	245 319	(148 873)	(51 257)
TOTAUX	892 644	307 337	751 494	258 741	(141 150)	(48 596)

Le taux d'impôt société retenu est de 34,43 %. Il correspond au taux normal de 33,33 %, majoré de la contribution sociale de 3,3 %.

4.5.3. Obligations contractuelles et engagements hors bilan

Ventilation des engagements hors bilan par échéance

	Total	Moins de 1 an	Plus de 1 an moins de 5 ans	Plus de 5 ans
Contrats de location simple	6 894	1 870	5 024	
Rachats de minoritaires ⁽¹⁾	25 878	6 001	15 685	4 192
Engagements pour retraite (Voir note 4.3.12)	6 021			6 021
Ligne de crédit MT/LT non utilisée ⁽²⁾	510 000		480 000	30 000
Montant des découverts autorisés non utilisés				
TOTAL ENGAGEMENTS HORS BILAN	548 793	7 871	500 709	40 213

(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*).

(2) Au 31 décembre 2016, Havas SA dispose de lignes de crédit bilatérales confirmées auprès d'établissements bancaires de premier rang pour un montant total de 510,0 millions d'euros.

Des indemnités de départ seraient dues par Havas SA uniquement dans le cadre de licenciement à l'initiative de l'employeur et hors cas de faute lourde ou grave. Elles concernent neuf cadres et s'élèveraient à un montant de 7,5 millions d'euros (net d'indemnités de fin de carrière provisionnées par ailleurs).

Garanties, cautions, sûretés réelles

	Total	Moins de 1 an	Plus de 1 an moins de 5 ans	Plus de 5 ans
Cautions de loyers pour le compte de filiales	18 613	4 647	4 350	9 616
Lignes de crédit non utilisées	236 315	161 732	1 360	73 223
Garanties fiscales	10 451	2 824		7 627
Autres garanties données à des établissements de crédit	0			
Achats d'espaces publicitaires	39 823	25 174	469	14 180
Divers ⁽¹⁾	23 827			23 827
Total engagements donnés pour les filiales	329 029	194 377	6 179	128 473

(1) Havas a garanti le déficit de financement évalué à 23 827 milliers d'euros existant sur les fonds de pension relatifs à deux sous-groupes anglais.

Lettres de confort

	Moins de 1 an	Plus de 1 an moins de 5 ans	Plus de 5 ans
Centralisation de trésorerie ⁽¹⁾	86 803		86 803
TOTAL LETTRES DE CONFORT	86 803	-	86 803

(1) Une lettre de confort d'un montant global de 86 803 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

4.5.4. Rémunération des mandataires sociaux

	2016	2015
Rémunération brute globale au titre de l'exercice	4 735	6 237
Rémunération brute globale versée	5 119	6 111
Engagements de retraite et avantages similaires au 31/12	342	1 660
Nombre d'actions de performance détenues au 31/12	388 240	362 160

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

4.5.5. Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi

Le CICE provenant des sociétés fiscalement intégrées est comptabilisé au débit du compte "État – impôts sur les bénéfiques" et au crédit du compte "Compte-courant d'intégration fiscale". Ces comptes sont inclus respectivement au bilan au poste "Dettes fiscales et sociales" et aux postes "Autres dettes" ou "Créances diverses".

Son montant était de 3 913 milliers d'euros, au titre de 2016 et de 2 903 milliers d'euros au titre de 2015 .

Le CICE a été principalement utilisé dans l'embauche de nouveaux collaborateurs, l'acquisition de nouveaux logiciels et à la mise en place d'un versement volontaire pour palier aux nouvelles règles de financement de la formation professionnelle.

4.5.6. Effectifs

La répartition des effectifs moyens sur l'exercice 2016 se décompose de la manière suivante :

Catégories	Nombre
Cadres	106
Maîtrises et assimilés cadres	19
Employés	5
TOTAL	130

4.5.7. Risques et litiges

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

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

Risque Dentsu

Suite à l'annulation, le 14 janvier 2005, de la sentence arbitrale du 6 juin 2000 aux termes de laquelle avait été rejetée la demande de la société Dentsu visant au remboursement du prix de la cession de la société belge Eurocom International Brussels par Havas, la société Dentsu a introduit une nouvelle procédure arbitrale au mois de mai 2011. Le 20 novembre 2012, le tribunal arbitral a condamné Havas SA et Euro RSCG Groep Worldwide BV à verser à la société Dentsu 1 896 385,46 euros, assortie des intérêts à compter du 20 avril 1998. Un recours aux fins d'obtenir l'annulation de la sentence du 20 novembre 2012 a été rejeté en juin 2014. Havas a donc interjeté appel de cette décision. La Cour d'appel de Bruxelles devrait rendre sa décision au cours du premier semestre 2017.

4.6. Evènements postérieurs à la date de clôture

Néant

20.6. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2016

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 2016, 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.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les paragraphes 4.2.2 et 4.3.1 de l'annexe faisant état de l'impact sur la présentation des comptes de la réaffectation des mali techniques en application du Règlement ANC N°2015-06.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Votre société procède à chaque clôture à un test de dépréciation des titres de participation et d'évaluation des mali de fusion sur actifs financiers en fonction de la valeur d'utilité des filiales concernées, selon les modalités décrites dans le paragraphe 4.2.3 *Immobilisations financières* de l'annexe. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces valeurs d'utilité.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine, le 24 mars 2017

Les commissaires aux comptes

CONSTANTIN ASSOCIES

*Member of Deloitte Touche
Tohmatsu Limited*

Thierry QUERON

AEG FINANCES

*Membre français de Grant
Thornton International*

Gilles HENGOAT

20.7. Résultats des cinq derniers exercices

Nature	2012	2013	2014	2015	2016
1. Capital en fin d'exercice					
Capital social (<i>en milliers d'euros</i>)	153 903	163 539	165 876	166 969	167 862
Nombre total de titres	384 756 927	408 847 473	414 690 350	417 421 897	419 655 270
Nombre maximal d'actions futures à créer					
- par exercice de droits de souscription	35 196 966	2 696 534	-	-	-
- par conversions d'obligations	-	6 188 913	2 731 547	-	-
- par attribution d'actions de performance et d'actions gratuites	-	-	2 332 000	4 683 840	7 219 520
2. Opérations et résultats de l'exercice (<i>en milliers d'euros</i>)					
Chiffre d'affaires hors taxes	47 530	85 080	85 916	97 451	94 338
Résultat avant impôts, dotations nettes aux amortissements et provisions et participation des salariés	33 965	102 504	102 080	91 596	84 898
Impôts sur les bénéfices	8 156	3 790	5 114	144	8 510
Résultat après impôts, dotations nettes aux amortissements et provisions et participation des salariés	59 050	60 940	61 805	65 660	79 054
Résultat distribué	43 145	45 379	54 265	62 613	75 538 ⁽¹⁾
3. Résultats par action (<i>en euros</i>)					
Résultat après impôts, mais avant dotations nettes aux amortissements et provisions et participation des salariés	0,11	0,26	0,26	0,22	0,22
Résultat après impôts, dotations nettes aux amortissements et provisions et participation des salariés	0,15	0,15	0,15	0,16	0,19
Dividende attribué à chaque action	0,11	0,11	0,13	0,15	0,18
4. Personnel					
Nombre de salariés	124	123	125	128	130
Montant de la masse salariale (<i>en milliers d'euros</i>)	21 848	22 938	21 876	20 163	17 916
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (<i>en milliers d'euros</i>)	9 124	9 568	9 154	8 948	7 376

(1) Proposé à la prochaine Assemblée Générale.

20.8. Rapport de gestion sur les comptes annuels clos le 31 décembre 2016

Résultat de l'exercice

La société Havas SA enregistre, en 2016, un résultat net positif de 79,0 millions d'euros qui s'explique par un bénéfice d'exploitation de 51,7 millions d'euros, un résultat financier positif de 13,2 millions d'euros, un résultat exceptionnel positif de 3,4 millions d'euros et un produit d'impôt de 8,5 millions d'euros.

Le résultat d'exploitation de 51,7 millions d'euros est en amélioration de 9,4 millions d'euros par rapport à 2015 (42,3 millions d'euros), la diminution des charges de personnel pour un montant de 3,8 millions d'euros et la diminution du poste « dotations aux amortissements et aux provisions » pour un montant de 8,6 millions d'euros due essentiellement au reclassement des malis de fusion en immobilisations financières expliquent principalement cette amélioration.

Le résultat financier positif de 13,1 millions d'euros est constitué essentiellement :

- de revenus de créances rattachées s'élevant à 14,7 millions d'euros ;
- des dividendes reçus pour 29,4 millions d'euros ;
- d'une charge de 10,6 millions d'euros correspondant principalement aux coupons versés sur les emprunts obligataires ;
- une charge nette relative aux intérêts du pool de trésorerie d'un montant de 3,1 millions d'euros
- des dotations aux provisions pour dépréciation des titres de participation, des créances rattachées, des malis de fusion et des créances de pool de trésorerie nettes des reprises, pour 17,3 millions d'euros.

Le résultat exceptionnel positif est principalement généré par des dotations nettes des reprises exceptionnelles, et par une charge, nette de dépréciation, relative au risque de non recouvrement de créances clients groupe.

Prises de participations directes et prises de contrôle

Prises de participations directes

Les chiffres indiqués ci-dessous concernant les participations correspondent au pourcentage de détention le plus élevé atteint au cours de l'année.

Sociétés	Participations en 2016		Total de la participation et du contrôle au 31.12.2016	
	% en capital	% en droits de vote	% en capital	% en droits de vote
HAVAS 21	100,00	100,00	100,00	100,00
HAVAS 22	100,00	100,00	100,00	100,00
HAVAS 23	100,00	100,00	100,00	100,00
HAVAS 24	100,00	100,00	100,00	100,00

Prises de contrôle

Les chiffres indiqués ci-dessous concernant les prises de contrôle correspondent au pourcentage de détention le plus élevé atteint au cours de l'année.

Société	Participations indirectes acquises en 2016	Contrôle au 31.12.2016
	% en droits de vote	
BETC KITCHEN	100,00	100,00
HAVAS 21	N/A	100,00
HAVAS 22	N/A	100,00
HAVAS 23	N/A	100,00
HAVAS 24	N/A	100,00
LE MAGAZINE GENERAL	100,00	100,00

Soldes au 31 décembre 2016 des dettes fournisseurs par échéance

	Fournisseurs		Fournisseurs d'immobilisations		Total général	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Dettes échues à la clôture	1 319	1 257	199	156	1 518	1 413
Dettes non échues :						
Janvier N + 1	1 404	2 601	14	79	1 418	2 680
Février N + 1	1 633	1 504	10	23	1 643	1 527
Total général	4 356	5 362	223	258	4 579	5 620

(1) Dont						
. Autres dettes Groupe	184	882			184	882
. Litiges	495				495	
. Dont retenues de garantie			111	111	111	111

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 28 février 2017 a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires le paiement d'un dividende par action de 18 cents au titre de 2016 contre 15 cents au titre de 2015.

Le montant total du dividende distribué au titre de l'exercice 2016 serait donc de 75,5 millions d'euros, contre 62,6 millions d'euros au titre de 2015.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 10 mai 2017 (quatrième résolution) d'offrir à chaque actionnaire de la société le choix entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions, conformément aux dispositions légales et statutaires.

A cet effet, chaque actionnaire pourra opter pour le paiement de la totalité du dividende lui revenant, en actions, entre le 17 mai 2017 et le 06 juin 2017 inclus. A défaut d'exercice de son option le 06 juin 2017 inclus, le dividende sera payé uniquement en numéraire.

La livraison des actions aux actionnaires ayant opté pour le paiement du dividende en actions interviendra à la même date que la mise en paiement du dividende en numéraire, soit le 13 juin 2017.

Le tableau donnant le montant du dividende global et par action figure dans ce rapport après les comptes annuels de Havas.

Le tableau ci-dessous rappelle pour les trois derniers exercices les éléments clés de la politique de distribution des dividendes.

Données par action sur les trois derniers exercices

(en euros)	2016	2015	2014
Cours le plus haut	8,01	8,23	7,00
Cours le plus bas	6,69	6,38	5,37
Cours au 31/12	8,00	7,76	6,76
Nombre d'actions émises au 31/12 (en milliers)	419 655	417 422	414 690
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions d'euros)	3 357	3 238	2 803
	Principes IFRS	Principes IFRS	Principes IFRS
Résultat net, avant dépréciation des écarts d'acquisition, part du Groupe	0,42	0,41	0,34
Résultat net part du Groupe	0,42	0,41	0,34
Ratio P/E au 31/12	19x	19,0x	20,0x
Dividende net	0,18⁽¹⁾	0,15	0,13
Dividende global	0,18 ⁽¹⁾	0,15	0,13
Rendement net au 31/12 (en %)	2,3%	1,9%	1,9%

⁽¹⁾ Proposé à la prochaine Assemblée Générale.

20.10. Changement significatif de la situation financière ou commerciale

Néant.

21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

21.1. Capital social

21.1.1. Montant du capital souscrit

Au 31 décembre 2015, le capital social s'élevait à 166 968 758,80 euros. Il était divisé en 417 421 897 actions de 0,40 euro de nominal chacune. Il n'existe qu'une catégorie d'actions toutes entièrement libérées.

Au 9 juin 2016, le capital social s'élevait à 167 862 108 euros, divisé en 419 655 270 actions de 0,40 euro de nominal chacune, ce qui a été constaté par le Président Directeur Général, Monsieur Yannick Bolloré, au titre d'une délégation de pouvoirs donné par le Conseil d'Administration du 10 mai 2016, dans le cadre de l'article L.232-20 du Code de commerce.

Au 31 décembre 2016, le capital social s'élevait à 167 862 108 euros, divisé en 419 655 270 actions de 0,40 euro de nominal chacune.

21.1.2. Titres non représentatifs du capital

En juillet 2013, Havas SA a également lancé un emprunt obligataire de 100 000 000 euros venant à échéance le 11 juillet 2018. Ces obligations (code ISIN FR0011533751), de valeur nominale de 100 000 euros chacune, ont été émises et admises aux négociations le 11 juillet 2013 sur Euronext Paris.

En décembre 2015, Havas SA a par ailleurs lancé un emprunt obligataire de 400 000 000 euros venant à échéance le 8 décembre 2020. Ces obligations (code ISIN FR0013066669), de valeur nominale de 100 000 euros chacune, ont été émises et admises aux négociations le 8 décembre 2015 sur Euronext Paris.

Les caractéristiques de la dette financière figurent en annexe aux états financiers consolidés (note 5.2.15).

21.1.3. Le nombre, la valeur comptable et la valeur nominale des actions détenues par la Société ou en son nom, ou par ses filiales

Depuis le 12 janvier 2007, la Société ne détient plus aucune de ses propres actions.

21.1.3.1. Autorisation en cours de validité approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 10 mai 2016

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 2017.

Descriptif du programme autorisé par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2016

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.
- Mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

3. Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres de capital

La part maximale du capital dont le rachat a été autorisé par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2016 dans le cadre du programme de rachat est fixée à 40 000 000 d'actions, soit environ 9,58 % du nombre total des actions composant le capital social de la Société.

Conformément à l'article L. 225-210 du Code de commerce, le nombre d'actions que Havas détiendra à quelque moment que ce soit ne pourra dépasser 10 % des actions composant le capital social de la Société à la date considérée.

Les titres pouvant être rachetés sont des actions ordinaires de 0,40 euro de nominal cotées sur Euronext Paris (compartiment A, code ISIN FR0000121881, mnémonique : HAV).

4. Prix d'achat unitaire maximum autorisé

Le prix unitaire maximum d'achat ne devra pas excéder 9 euros (hors frais d'acquisition), ce prix d'achat pourra être ajusté sur décision du Conseil d'Administration, notamment pour ajuster le prix maximum d'achat indiqué ci-dessus, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserve, attribution gratuite d'actions aux actionnaires, de division ou de regroupement d'actions, ou de toute autre opération portant sur le capital social, afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

5. Durée du programme de rachat

Le programme de rachat a une durée de dix-huit mois à compter de l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2016, soit jusqu'au 10 novembre 2017.

21.1.3.2. Autorisation à soumettre à la prochaine Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 10 mai 2017

Cette autorisation venant à échéance le 10 novembre 2017, une nouvelle autorisation à l'effet de racheter des actions conformément aux dispositions des articles L. 225-209 du Code de commerce sera soumise à la prochaine Assemblée.

Descriptif du programme soumis pour autorisation à l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2017

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.
- 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 2017 dans le cadre du programme de rachat est fixée à 40 000 000 d'actions, soit environ 9,53 % du nombre total des actions composant le capital social de la Société.

Conformément à l'article L. 225-210 du Code de commerce, le nombre d'actions que Havas détiendra à quelque moment que ce soit ne pourra dépasser 10 % des actions composant le capital social de la Société à la date considérée.

Les titres pouvant être rachetés sont des actions ordinaires de 0,40 euro de nominal cotées sur Euronext Paris (compartiment A, code ISIN FR0000121881, mnémonique : HAV).

4. Prix d'achat unitaire maximum autorisé

Le prix unitaire maximum d'achat ne devrait pas excéder 9 euros (hors frais d'acquisition), ce prix d'achat pouvant 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.

Historique des attributions de bons de souscription ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) aux mandataires sociaux visés au chapitre 14.1 et aux dix premiers salariés bénéficiaires

Néant

21.1.5. Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital

Actions gratuites et de performance Havas SA attribuées aux collaborateurs et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales.

5. Durée du programme de rachat

Le programme de rachat aurait une durée de dix-huit mois à compter de l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2017, soit jusqu'au 10 novembre 2018.

21.1.4. Le montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription, avec mention des conditions et modalités de conversion, d'échange ou de souscription

OBSAAR – BSAAR 2008

Aucune action n'est plus désormais susceptible d'être émise par exercice des BSAAR 2008 qui sont arrivés à leur échéance le 8 février 2015. Il ne restait plus de BSAAR en circulation au 31 décembre 2015.

Historique des attributions d'actions gratuites et de performance aux mandataires sociaux visés au chapitre 14.1

	Plan du 29/01/2014	Plan du 19/01/2015	Plan du 19/03/2015	Plan du 27/08/2015
Date d'Assemblée	05/06/2013	05/06/2013	05/06/2013	05/06/2013
Date du Conseil d'Administration	29/01/2014	19/01/2015	19/03/2015	27/08/2015
Nombre total d'actions gratuites et de performance attribuées	2 465 000	2 420 000	70 000	119 960
<i>Total d'actions gratuites et de performance attribuées à des mandataires sociaux⁽¹⁾ dont mandataires sociaux visés au 14.1 bénéficiant d'actions de performance</i>	76 000	76 000	70 000	120
<i>M. Yannick Bolloré</i>	-	-	70 000	-
<i>M. Alfonso Rodés Vilà</i>	70 000	70 000	-	-
<i>Mme Myriam Guillotin</i>	6 000	6 000	-	40
<i>Mme Catherine Habib-Deloncle</i>	-	-	-	40
<i>M. Jean de Yturbe</i>	-	-	-	40
Date d'acquisition des actions ⁽²⁾	29/04/2018	19/04/2019	19/06/2019	27/11/2019
Date de fin de période de conservation	29/04/2018	19/04/2019	19/06/2019	27/11/2019
Nombre d'actions souscrites ou acquises au 31/12/2016	0	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques au 31/12/2016	474 000	229 000	0	25 440
Actions de performance et actions gratuites restantes au 31/12/2016	1 991 000	2 191 000	70 000	94 520
	Plan A du 10/05/2016	Plan B du 10/05/2016	Plan C du 10/05/2016	Plan du 21/07/2016
Date d'Assemblée	10/05/2016	10/05/2016	10/05/2016	10/05/2016
Date du Conseil d'Administration	10/05/2016	10/05/2016	10/05/2016	21/07/2016
Nombre total d'actions gratuites et de performance attribuées	90 000	2 494 000	200 000	147 960
<i>Total d'actions gratuites et de performance attribuées à des mandataires sociaux⁽¹⁾ dont mandataires sociaux visés au 14.1 bénéficiant d'actions de performance</i>	90 000	76 000	-	120
<i>M. Yannick Bolloré</i>	90 000	-	-	-
<i>M. Alfonso Rodés Vilà</i>	-	70 000	-	-
<i>Mme Myriam Guillotin</i>	-	6 000	-	40
<i>Mme Catherine Habib-Deloncle</i>	-	-	-	40
<i>M. Jean de Yturbe</i>	-	-	-	40
Date d'acquisition des actions	10/05/2020 ⁽³⁾	10/05/2020 ⁽⁴⁾	10/05/2019 ⁽⁵⁾	21/07/2020 ⁽⁴⁾
Date de fin de période de conservation	10/05/2020	10/05/2020	10/05/2019	21/07/2020
Nombre d'actions souscrites ou acquises au 31/12/2016	0	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques au 31/12/2016	0	43 000	0	15 960
Actions de performance et actions gratuites restantes au 31/12/2016	90 000	2 451 000	200 000	132 000

(1) Nombre d'actions de performance attribuées par le Conseil d'Administration.

(2) L'acquisition définitive des actions est subordonnée à la présence continue des bénéficiaires jusqu'au terme de la période d'acquisition fixée à 4 ans et 3 mois ainsi qu'à la réalisation de conditions liées à l'évolution de la performance du Groupe Havas :

Attribution du 29/01/2014 : entre la période de référence (2008 à 2013) et la période d'acquisition (2014 à 2017) basées sur la croissance organique de la marge brute, la marge opérationnelle courante, le résultat net part du Groupe et le bénéfice net par action, deux de ces quatre critères devant être atteints.

Attribution du 19/01/2015 : entre la période de référence (2009 à 2014) et la période d'acquisition (2015 à 2018) basées sur la croissance organique de la marge brute, la marge opérationnelle courante, le résultat net part du Groupe et le bénéfice net par action, deux de ces quatre critères devant être atteints.

Attribution du 19/03/2015 : entre la période de référence (2009 à 2014) et la période d'acquisition (2015 à 2018) basées sur la croissance organique de la marge brute, la marge opérationnelle courante, le résultat net part du Groupe et le bénéfice net par action, deux de ces quatre critères devant être atteints.

Attribution du 27/08/2015 : entre la période de référence (2009 à 2014) et la période d'acquisition (2015 à 2018) basées sur la croissance organique de la marge brute, la marge opérationnelle courante, le résultat net part du Groupe et le bénéfice net par action, deux de ces quatre critères devant être atteints.

(3) L'acquisition définitive des actions est subordonnée à la présence continue des bénéficiaires jusqu'au terme de la période d'acquisition fixée à 4 ans ainsi qu'à la réalisation de conditions liées à l'évolution de la performance du Groupe Havas : entre la période de référence (2010 à 2015) et la période d'acquisition (2016 à 2019) basées sur la croissance organique de la marge brute, la marge opérationnelle courante, le résultat net part du Groupe et le bénéfice net par action, deux de ces quatre critères devant être atteints.

(4) L'acquisition définitive des actions est subordonnée à la présence continue des bénéficiaires jusqu'au terme de la période d'acquisition fixée à 4 ans.

(5) La période d'acquisition est fixée à trois ans. Le nombre d'actions définitivement acquises au terme de cette période de trois ans est décroissant en cas de départ anticipé avant le terme de cette période.

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

Aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'est en vigueur.

Options de souscription ou d'achat d'actions Havas SA autorisées et non attribuées

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 11 mai 2010 avait autorisé le Conseil d'Administration à consentir au bénéfice de collaborateurs ou mandataires sociaux de la Société et de ses filiales, des options pour la souscription ou l'achat d'actions de la Société, dans la limite de 3 % du capital de la Société à la date de cette Assemblée.

Cette autorisation, consentie au Conseil d'Administration pour une durée de trente-huit mois, est venue à échéance le 10 juillet 2013.

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée au titre de cette autorisation.

Au 31 décembre 2016, aucune autorisation n'était en cours.

Nombre d'options autorisées et non attribuées

	Nombre d'options autorisées par les Assemblées	Nombre d'options attribuées en 2016	Solde des options autorisées et non attribuées
Néant	N/A	N/A	N/A
SITUATION AU 31/12/2016 (AUCUNE AUTORISATION EN COURS)			0

Dilution potentielle liée à l'exercice de plans et bons de souscription d'actions

Aucun BSAAR, aucune option, ni aucune action de performance étant en circulation au 31 décembre 2016, il ne pourrait en résulter aucune dilution.

21.1.7. Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques mettant tout changement survenu en évidence

Date	Nature	Nombre de titres	Capital (en euros)	Primes d'émission, de fusion, d'apport (en euros)	Nombre de titres	Capital (en euros)	Primes d'émission, de fusion, d'apport (en euros)
31/12/2000					266 496 567	106 598 627	2 551 908 751
2001	Apport MPG	28 800 000	11 520 000	430 480 000			
	Échange CIRCLE.COM de Snyder	2 130 673	852 269	25 906 787			
	Conversions d'obligations	199 800	79 920	1 750 371			
	Levées d'options de souscription	480 805	192 322	1 804 249			
	Échange suite à levées d'options SNC Snyder	1 224 507	489 803	24 526 875			
	Exercices de bons de souscription	4 987 960	1 995 184	43 453 576			
31/12/2001					304 320 312	121 728 125	3 079 830 609
2002	Affectation résultat 2001			(1 226 820 029)			
	Dividende exercice 2001			(69 911 827)			
	Conversion d'obligations	163	65	1 425			
	Levées d'options de souscription	880 949	352 379	2 794 123			
	Échange suite à levées d'option SNC Snyder	17 604	7 042	352 608			
31/12/2002					305 219 028	122 087 611	1 786 246 909
2003	Conversion d'obligations	1 953	781	25 112			
	Levées d'options de souscription	970 940	388 376	3 582 768			
	Échange suite à levées d'option SNC Snyder	4 738	1 896	94 902			
31/12/2003					306 196 659	122 478 664	1 789 949 691
2004	Affectation résultat 2003			(587 409 735)			
	Dividende exercice 2003			(14 796 000)			
	Conversion d'obligations	1 061	424	9 676			
	Levées d'options de souscription	105 228	42 091	230 157			
	Échange suite à levées d'options SNC Snyder	16 088	6 435	322 243			
	Augmentation de capital (souscription)	122 513 404	49 005 362	339 278 794			
31/12/2004					428 832 440	171 532 976	1 527 584 826
2005	Affectation du résultat 2004			(7 742 921)			
	Dividende exercice 2004			(29 784 395)			
	Conversion d'obligations	3 341	1 336	61 624			
	Levées d'options de souscription	342 232	136 893	894 097			
	Échange suite à levées d'options SNC Snyder	2 857	1 143	57 226			
31/12/2005					429 180 870	171 672 348	1 491 070 097

2006	Affectation du résultat 2005			(13 591 664)			
	Dividende exercice 2005			(12 773 905)			
	Levée d'options de souscription	350 300	140 120	711 619			
	31/12/2006				429 531 170	171 812 468	1 465 416 148
2007	Levée d'options de souscription	319 031	127 612	688 848			
	31/12/2007				429 850 201	171 940 080	1 466 104 996
2008	Levée d'options de souscription	19 007	7 603	37 444			
	Conversion d'obligations	115	46	1 026			
	31/12/2008				429 869 323	171 947 729	1 466 143 465
2009	Levée d'options de souscription	4 267	1 707	8 406			
	Conversion d'obligations	0	0	0			
	31/12/2009				429 873 590	171 949 436	1 466 151 871
2010	Levée d'options de souscription	649 146	259 658	1 424 618			
	Conversion d'obligations		0	0			
	31/12/2010				430 522 736	172 209 094	1 467 576 489
2011	Levée d'options de souscription	557 275	222 910	1 847 082			
	Conversion d'obligations		0	0			
	31/12/2011				431 080 011	172 432 004	1 469 423 571
2012	Levée d'options de souscription	5 406 518	2 162 607	17 544 965			
	Conversion d'obligations		0	0			
	Réduction de capital (OPRA)	-51 729 602	-20 691 840	-232 783 209			
	31/12/2012				384 756 927	153 902 771	1 254 185 327
2013	Levée d'options de souscription	13 583 049	5 433 220	43 929 827			
	Conversion BSAAR 2006	3 333 226	1 333 290	14 945 696			
	Conversion BSAAR 2008	7 174 271	2 869 708	21 500 014			
	31/12/2013				408 847 473	163 538 989	1 334 560 864
2014	Levée d'options de souscription	2 560 854	1 024 342	8 490 346			
	Conversion BSAAR 2008	3 282 023	1 312 809	10 954 934			
	31/12/2014				414 690 350	165 876 140	1 354 006 144
2015	Conversion BSAAR 2008	2 731 547	1 092 619	9 117 533			
	31/12/2015				417 421 897	166 968 759	1 363 123 677
2016	Augmentation de capital consécutive au paiement du dividende en actions	2 233 373	893 349	13 355 571			
	31/12/2016				419 655 270	167 862 108	1 376 479 248

21.1.8. Accords conclus par la Société modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle

Havas SA a émis un emprunt obligataire sous forme de placement privé en euros en juillet 2013, d'un montant nominal total de 100 000 000 euros, ainsi qu'un emprunt obligataire en décembre 2015 d'un montant nominal total de 400 000 000 euros, lesquels contiennent, comme les autres emprunts de Havas, une clause de remboursement anticipé en cas de prise de contrôle. La prise de contrôle signifie le règlement-livraison d'une offre publique à l'issue de laquelle une ou plusieurs personne(s) physique(s) ou morale(s) qui ne ferai(en)t pas partie du Groupe Bolloré, agissant seule ou de concert, vient ou viennent à détenir plus de 50 % du capital ou des droits de vote de l'Émetteur.

Au 31 décembre 2016, Havas SA dispose de huit lignes de crédit bilatérales confirmées auprès de banques de premier rang pour un montant total de 510 millions d'euros, dont six lignes représentant un total de 430 millions d'euros comportent une clause de remboursement anticipé obligatoire en cas de changement de contrôle. Les modalités de changement de contrôle sont alternativement voisines de celles des emprunts obligataires ou définies selon le sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce et, dans tous les cas, ne s'appliquent pas aux sociétés du Groupe Bolloré.

21.2. Acte constitutif et statuts

21.2.1. Objet social (article 2 des statuts)

La Société a pour objet, en France et à l'étranger :

- la publicité et la communication sous toutes leurs formes ;
- les activités de prestataire de services ;
- toutes activités de production, de vente et de distribution ;
- l'acquisition, la construction, l'aménagement et la vente de tous biens immobiliers ;
- la prise de participations dans toutes sociétés ou entreprises.

21.2.2. Résumé des dispositions des statuts, charte, règlement concernant les membres des organes d'Administration et de Direction

Les dispositions concernant les organes d'Administration et de Direction figurent dans le Titre III des statuts. Les principales dispositions de ce titre sont les suivantes :

Le Conseil d'Administration est composé de trois à dix-huit membres sous réserve des dérogations légales. Les Administrateurs sont nommés pour trois ans et sont rééligibles.

Dès que le nombre d'Administrateurs ayant dépassé les 80 ans est supérieur au tiers des Administrateurs en fonction, le plus âgé est réputé démissionnaire d'office ; le mandat de l'Administrateur ainsi réputé démissionnaire d'office prend fin à sa date d'échéance.

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre.

Le Conseil d'Administration élit parmi ses membres un Président, personne physique, qui organise et dirige les travaux du Conseil d'Administration.

La Direction Générale de la Société est assumée au choix du Conseil d'Administration, soit par le Président du Conseil, soit par un Directeur Général, personne physique, nommé par le Conseil d'Administration.

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la Société ; il la représente dans ses rapports avec les tiers.

Sur proposition du Directeur Général, le Conseil d'Administration peut nommer de un à cinq Directeur(s) Général (aux) Délégué(s).

Le Conseil d'Administration peut également nommer un ou plusieurs Vice-Présidents. Le Vice-Président le plus âgé préside le Conseil d'Administration en cas d'absence du Président. À défaut de Vice-Président, le Conseil d'Administration désigne un Président de séance parmi ses membres.

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration est disponible sur le site internet de la Société www.havasgroup.fr.

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.

21.2.6. Participation aux Assemblées

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées Générales, sous réserve de l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce, au deuxième 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 des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constatée 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.

21.2.7. Dispositifs des statuts, charte, règlement pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle

La Société n'a pas adopté, dans ses statuts ou règlement, de disposition ayant pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle.

21.2.8. Disposition des statuts, charte, règlement fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée

Franchissement de seuils statutaires (article 11 des statuts) :

Conformément aux articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à franchir à la hausse ou à la baisse les seuils prévus par ces articles doit informer la Société du nombre total d'actions de celle-ci qu'elle possède, dans les délais et conditions prévus par les dispositions légales et réglementaires. Elle doit en informer également l'Autorité des marchés financiers dans les conditions prévues par lesdits articles.

En cas de non-respect de cette obligation d'information, l'actionnaire sera, dans les conditions et limites définies par le Code de commerce, privé du droit de vote afférent aux titres dépassant le seuil considéré.

De plus, toute personne qui détient ou vient à posséder, directement ou indirectement par l'intermédiaire de sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, au moins 2 % du capital ou des droits de vote, est tenue, dans les quinze jours du franchissement de ce seuil, de déclarer à la Société par lettre recommandée avec accusé de réception adressée au siège social le nombre total d'actions qu'elle possède.

Cette déclaration doit également être faite en cas de franchissement de ce seuil à la baisse et doit être renouvelée, dans les conditions ci-dessus, chaque fois qu'un nouveau seuil de 2 % est franchi à la hausse ou à la baisse.

En cas de non-respect de l'obligation d'information mentionnée aux deux alinéas qui précèdent, l'actionnaire sera, dans les conditions et limites définies par le Code de commerce, privé du droit de vote afférent aux titres dépassant le seuil considéré, sur demande d'un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % au moins du capital social.

21.2.9. Conditions des statuts, charte, règlement plus stricts que la loi régissant les modifications du capital

Les dispositions des statuts régissant les modifications du capital sont les dispositions légales.

21.2.10. Conventions

En séance du 27 août 2015, le Conseil d'Administration appelé à procéder à un examen des propositions afférentes aux conventions réglementées émises par l'Autorité des marchés financiers (recommandation AMF n° 2012-05 – les assemblées d'actionnaires des sociétés cotées – publiée le 2 juillet 2012) a arrêté une charte interne de qualification des conventions dont les termes sont ci-après littéralement reproduits :

Charte interne de qualification des conventions

Dans le cadre de la réglementation instituée par les articles L. 225-38 à L. 225-43, R. 225-30 à R. 225-32 et R. 225-34-1 du Code de commerce et de la recommandation de l'Autorité des marchés financiers n° 2012-05 – Les assemblées d'actionnaires des sociétés cotées, publiée le 2 juillet 2012 et modifiée le 11 février 2015, le Conseil d'administration, en séance du 27 août 2015, a décidé d'établir une typologie des conventions, qui, de par leur caractère et leurs conditions, ne sont soumises à aucune formalité.

Sont considérées comme des opérations courantes conclues à des conditions normales et de ce fait ne sont soumises à aucune formalité :

- a) facturations de Havas SA à d'autres sociétés du Groupe relatives à des prestations, notamment d'assistance technique, administrative, de gestion ou de licences de marque ;
- b) facturations de toutes les sociétés du Groupe relatives à des cessions d'actifs dans un plafond de 1,5 million d'euros par opération ;
- c) options ou autorisations diligentées dans le cadre d'un régime fiscal de Groupe (convention d'intégration fiscale) ;
- d) cessions de titres d'importance mineure ayant un caractère purement administratif ou cessions de titres dans le cadre de reclassements de titres intervenant entre la société et des personnes physiques ou personnes morales (ayant des liens avec la société, tels que définis à l'article L. 225-38 du Code de commerce) dans la limite du plafond de 500 000 euros par opération, les opérations portant sur des titres cotés devant être réalisées à un prix correspondant à une moyenne des cotations des vingt dernières séances de Bourse ;
- e) transferts entre la société et l'un de ses administrateurs d'un nombre de titres égal à celui fixé pour l'exercice des fonctions de mandataire social de la société émettrice des titres transférés ;
- f) opérations de gestion de trésorerie et/ou de prêts/emprunts dès lors que l'opération est faite au taux de marché avec un différentiel maximum de 2%.

22. CONTRATS IMPORTANTS

La Société et son Groupe n'ont pas conclu de contrats significatifs autres que ceux commentés dans l'annexe des comptes.

23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS

La Société n'a pas d'informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêt dans le présent document, à l'exception des rapports des Commissaires aux Comptes qui y sont inclus.

24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Documents accessibles sur le site Internet et au siège social de la Société.

Sont notamment disponibles sur le site Internet de la Société (www.havas.com) les documents suivants : le présent document de référence déposé sous forme de rapport annuel auprès de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org) ; les communiqués financiers ; les informations financières historiques ainsi qu'un certain nombre d'informations sur l'organisation et les activités de la Société et de ses filiales.

Certaines informations devant être communiquées au public sont également présentées sur le site de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

En outre, les statuts, comptes, rapports et renseignements mis à la disposition des actionnaires peuvent être consultés au siège social de la Société, 29/30, quai de Dion-Bouton, 92800 Puteaux, France.

25. ÉVÉNEMENTS RÉCENTS

25.1. Communiqué de presse des résultats 2016

Accélération de la croissance organique au T4 2016 : +4,2%

Croissance organique solide sur 2016 : +3,1%

Marge opérationnelle courante à 14,5% (+10bp)

Proposition d'augmentation de 20% du dividende à 18 centimes d'euros

En Millions d'euros (M€)	2016	2015	2014
Revenu	2 276	2 188	1 865
<i>Croissance brute</i>	<i>+4,0%</i>	<i>+17,3%</i>	<i>+5,2%</i>
<i>Croissance organique</i>	<i>+3,1%</i>	<i>+5,1%</i>	<i>+5,1%</i>
Revenu T4	652	638	552
<i>Croissance organique T4</i>	<i>+4,2%</i>	<i>+3,1%</i>	<i>+3,5%</i>
Résultat opérationnel courant	329	315	263
Marge opérationnelle courante	14,5%	14,4%	14,1%
Résultat net, Part du Groupe	177	172	140
Bénéfice net par action (en centimes €)	42	41	34
Trésorerie nette au 31 décembre	149	88	43
Dividende* (en centimes €)	18	15	13

*Dividende 2016 à proposer à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires le 10 mai 2017.

Yannick Bolloré, PDG de Havas, déclare : «2016 a été à nouveau une bonne année pour le Groupe qui a vu son revenu progresser de +4% et sa croissance organique de +3,1%.

La croissance s'est accélérée au quatrième trimestre, tirée par l'Europe à +5,4% et par le rebond de nos activités en Amérique du Nord qui ont enregistré une croissance de +7,3%.

Le fort dynamisme commercial des équipes ainsi que les effets de notre plan stratégique Together ont porté cette belle performance. S'ajoute à cela une structure financière saine et solide ; avec une trésorerie nette positive au 31 décembre.

Au cours de l'année, cinq nouvelles agences ont rejoint la famille Havas renforçant ainsi le Groupe sur différents marchés et le dotant de nouvelles compétences et de nouveaux talents.

Nous sommes très satisfaits du niveau de rentabilité atteint par le Groupe, il représente le bon équilibre préservant les intérêts des clients, des collaborateurs et des actionnaires. Nous sommes également très heureux de proposer à l'Assemblée Générale de voter une augmentation significative de notre dividende.

L'année 2016 a aussi vu la naissance de nos derniers Havas Villages à Bruxelles, à Amsterdam, à Madrid, à Barcelone, au Costa Rica et le tout dernier à King's Cross à Londres. Nous sommes fiers de dire que nous avons désormais achevé la phase de mise en place des Villages partout dans le monde, ils illustrent concrètement notre modèle totalement intégré et agile qui nous permet de mieux accompagner nos clients dans leur transformation.

Je tiens enfin à remercier tous nos clients pour leur confiance envers notre Groupe, ainsi que nos 20 000 collaborateurs pour leur implication constante. 2017 verra par ailleurs l'accélération de notre plan stratégique visant à créer le Groupe le plus intégré de l'industrie de la communication.»

Le Conseil d'Administration, qui s'est réuni le 28 février 2017, a arrêté les comptes annuels et consolidés de l'exercice 2016. Ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires qui aura lieu le 10 mai 2017 à 10h00.

Les procédures d'audit sur les comptes annuels et consolidés ont été effectuées. Les rapports de certification seront émis après vérification du rapport de gestion.

1. Revenu

Le **Revenu** consolidé du Groupe s'élève à **2 276 M€** sur l'année 2016.

La croissance organique est de +3,1% sur l'ensemble de l'année 2016, elle ressort à +4,2% au quatrième trimestre. Les effets de change sont défavorables à hauteur de 60 M€ ; à taux de change constant, la croissance s'élève à +7% et en données brutes à +4,0%.

REPARTITION GEOGRAPHIQUE DU REVENU

Revenu (en M€)	T1 2016	T2 2016	T3 2016	T4 2016	FY 2016	Croissance Organique	T1 2016	T2 2016	T3 2016	T4 2016	FY 2016
EUROPE	252	301	268	324	1 145	EUROPE	4,1%	3,4%	7,7%	5,4%	5,1%
<i>dont</i>						<i>dont</i>					
France	101	115	97	116	429	France	2,6%	2,8%	2,9%	0,4%	2,1%
Royaume-Uni	63	67	64	70	264	Royaume-Uni	-1,6%	-2,0%	8,6%	1,1%	1,3%
Autres pays européens	88	119	107	138	452	Autres pays européens	10,6%	7,3%	11,8%	12,5%	10,6%
AMERIQUE DU NORD	187	196	190	236	809	AMERIQUE DU NORD	1,2%	0,3%	-1,2%	7,3%	2,1%
APAC & AFRIQUE	38	46	45	55	184	APAC & AFRIQUE	4,3%	8,9%	-7,1%	-8,7%	-1,8%
AMERIQUE LATINE	29	38	34	37	138	AMERIQUE LATINE	11,4%	2,6%	-6,3%	-12,8%	-2,6%
TOTAL	506	581	537	652	2 276	TOTAL	3,4%	2,7%	2,0%	4,2%	3,1%

Europe :

La zone Europe affiche une très belle croissance à 5,1% en 2016, tous les pays et toutes les activités sont en progression. La France et le Royaume-Uni ralentissent au T4 mais assurent une croissance satisfaisante sur l'ensemble de l'année, respectivement de +2,1% et de +1,3%. L'Allemagne, l'Espagne, l'Italie, la Belgique, le Portugal, les Pays Bas et la Pologne ont tous réalisé une bonne performance en 2016.

Amérique du Nord :

Cette zone a connu une croissance de +2,1% pour l'année 2016 et +7,3% au T4, grâce notamment à Havas Media, Havas Chicago et Havas Health qui ont bénéficié de nombreux gains de budgets et du développement de clients existants.

Asie Pacifique :

La région APAC enregistre une baisse de revenu au T4 due à un effet de base défavorable et à la réduction des investissements de certains clients qui affectent notamment la Chine, le Japon, la Thaïlande, la Malaisie et les Emirats Arabes Unis. A noter la performance solide de l'Australie qui bénéficie d'une bonne dynamique. La croissance pour l'ensemble de l'année 2016 ressort à -1,8%.

Amérique Latine :

L'Amérique Latine subit une forte baisse au T4 2016 et affiche une croissance de -2,6% sur l'ensemble de l'année. C'est principalement le Mexique qui est en difficulté suite à la perte de certains clients. Les activités au Brésil restent en croissance, l'Argentine et la Colombie assurent une belle performance grâce au développement de clients existants tels que Danone, L'Oréal, PSA et Sab-Miller.

2. Résultats

Le Résultat Opérationnel Courant s'élève à **329 M€ en 2016** contre 315 M€ en 2015. **La marge opérationnelle courante ressort ainsi à 14,5%** du revenu en 2016 contre 14,4% en 2015, soit une amélioration de 10 points de base, grâce à une bonne maîtrise des autres charges d'exploitation. Le Résultat Opérationnel est de **297 M€ en 2016** contre 293 M€ en 2015, en progression de +1,6%; la marge opérationnelle ressort à 13,1%. **Le Résultat Net Part du Groupe** ressort à **177 M€ en 2016** contre 172 M€ en 2015 en progression de 3,3%. Le taux d'impôt effectif du Groupe se situe à 30% contre 31% l'année dernière. **Le Bénéfice net par action** s'élève à **42 centimes (€)** contre 41 centimes en 2015.

3. Structure financière

La trésorerie nette s'élève à **149 M€** au 31 décembre 2016, contre 88 M€ au 31 décembre 2015, soit une amélioration de 61 M€. La **dette nette moyenne** s'établit à **34 M€** contre 54 M€ en 2015. Les fonds propres s'élèvent à 1,77 milliard d'euros au 31 décembre 2016, en hausse de 114 M€ par rapport au 31 décembre 2015. Le ratio de dette nette sur capitaux propres ressort à -8%.

4. Dividende et Assemblée Générale

Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale Mixte des actionnaires un dividende de **18 centimes** (€), en hausse de 20% par rapport au dividende distribué l'année dernière. L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de Havas S.A. sera convoquée le mercredi 10 mai 2017. Le revenu du 1^{er} trimestre 2017 sera publié avant le 5 mai 2017.

5. New Business Net²

Le New Business Net² enregistré pendant l'année 2016 est soutenu et s'élève à **2 189 M€** (en termes de billings – qui est la référence retenue par le marché). Parmi les gains les plus importants de l'année, à noter le budget monde de Swarovski en média (Havas Media), le budget monde pour 5 catégories consumer healthcare de GSK en digital, publicité et contenus, les activités média pour Tracfone (Havas Media North America), Wallpop (Havas Edge), TD Bank (Havas Media North America), Tim en Italie et au Brésil (Havas Italy) et Bourjois et Rimmel (BETC London).

La liste détaillée des principaux gains enregistrés pour l'année 2016 se trouve dans l'annexe 2.

6. Faits marquants de l'année 2016

a) Les Havas Villages

Tout au long de l'année 2016, Havas a continué de mettre en œuvre sa stratégie de collaboration et d'intégration « Together » qui nous permet d'anticiper les besoins de nos clients et de mieux y répondre. Le Groupe a donc continué la mise en place des Havas Villages, espaces inspirants où toutes les expertises de la communication sont rassemblées sous le même toit et où les équipes travaillent en synergie.

Il existe à ce jour 47 villages à travers le monde, dont les plus récents ont été ouverts en 2016 à Barcelone, à Madrid, à Bruxelles, à Amsterdam, au Costa Rica, à Pantin (BETC) et à Londres. Ce dernier sera inauguré le 9 mars prochain, 24 agences sont désormais réunies dans le même immeuble à King's Cross, à deux pas de la Gare Internationale Saint Pancras. Près de 2 000 talents travaillent ensemble répartis sur 10 étages en face de la prestigieuse école d'art et de design « Central Saint Martins » et à côté de Google et de The Guardian.

b) Acquisitions et création d'entités spécialisées

- En 2016, Havas a réalisé plusieurs acquisitions d'agences représentant un investissement de l'ordre de 55 M€ (EO/BO inclus). Ces acquisitions ciblées renforcent Havas dans le domaine du digital, de la technologie et de la création et sont parfaitement en ligne avec la stratégie d'acquisition du Groupe. Les principales acquisitions sont :
- **Beebop**, agence basée à Hambourg spécialisée dans les médias sociaux et dans le *ambient advertising*.
- **Groelandia et Islandia**, deux agences créatives et digitales au Chili.
- **TP1**, agence de communication digitale québécoise, reconnue pour son expertise stratégique en marketing et communication et son engagement envers les expériences utilisateurs, les technologies ouvertes et l'accessibilité au web.
- **Lemz**, agence basée aux Pays-Bas et réputée pour son rôle de pionnière en matière de créativité pro-sociale.
- **Target MCG**, le plus important groupe indépendant de média spécialisé dans le divertissement et le lifestyle au Royaume-Uni.
- **Mr Smith**, une agence intégrée néo-zélandaise.

c) Récompenses

Au 4^{ème} trimestre 2016 les agences du Groupe Havas ont continué de se distinguer par leur excellence créative :

PRIX INTERNATIONAUX

Aux **LIAA Awards**, le Groupe a gagné 12 prix ; 3 Gold (**Havas Shanghai, Havas London & BETC Paris**) ; 3 Silver (**Havas Shanghai, Rosapark & BETC Paris**) & 6 Bronze (**Havas Paris, Arnold Boston, Les Gaulois 2, BETC Paris (2)**).

Aux **Epica Awards**, **BETC Paris** a remporté 3 Gold pour ses campagnes pour Evian, Reckitt Benckiser & Canal+. **Rosapark, Havas Istanbul** et **Havas Taiwan** ont également gagné chacune un Gold. Les agences du Groupe ont aussi gagné 8 Silver (**Arnold Boston, Havas Paris, Rosapark, Les Gaulois, Havas London, BETC Paris, Fuel Lisbon, W**) et 7 Bronze (**Havas Paris, Fuel Lisbon, BETC Paris, Arnold Boston, Havas New York (2) & Havas Boondoggle**).

Au **Cristal Festival**, les agences françaises se sont vues décerner de nombreux prix. **BETC Paris** - 1 Gold, 6 Silver & 5 Bronze ; **Rosapark** - 5 Silver & 3 Bronze ; **Havas Paris** - 4 Gold (dont 1 en association avec **Havas Event**), 1 Silver & 2 Bronze ; **Les Gaulois** - 1 Gold & 2 Silver ; **W** - 1 Gold & 2 Bronze ; **Havas Media France** - 1 Gold & 1 Bronze ; **HS&E** - 1 Gold & 1 Bronze et **Fullsix** 1 Gold.

Les autres agences gagnantes étaient **Host Sydney** – 1 Gold & 1 Silver ; **Havas Istanbul** – 1 Silver & 1 Bronze ; **Havas Shanghai** – 2 Bronze ; **Havas Media Middle East** – 1 Bronze.

PRIX REGIONAUX

Aux **Eurobest**, **BETC Paris** a remporté 11 prix : 1 Creative Effectiveness, 1 Gold, 4 Silver et 5 Bronze. **Havas Boondoggle** a gagné 1 Silver & 1 Bronze, **Havas Milan** 1 Silver, **Havas Germany** 1 Bronze et **Rosapark** 1 Bronze.

Pour l'année 2016, les campagnes du Groupe qui se sont notamment distinguées sont : Reese's #AllTreesAreBeautiful (**Arnold Boston & Havas New York**) ; Sony Music/Legacy Recordings 'Bob Dylan - Studio A revisited' (**Havas New York**) ; Reckitt Benckiser/Cillit Bang 'The Mechanic' et Ubisoft 'The End of Society Simulator' (**BETC Paris**) ; Thalys 'Sounds of the City' (**Rosapark**) ; Transavia 'Holiday on Demand' (**Les Gaulois**) ; Air New Zealand & Qantas '#Airlinewager' (**Host Sydney**) ; Global Road Safety Partnership 'SMS Last words' (**Havas Shanghai**).

Plusieurs agences du Groupe ont été nommées **AGENCE DE L'ANNEE** :

BETC Paris est une nouvelle fois classée 1ère aux Hits d'Or, le classement créatif annuel de CB News

Havas Events : 'Event Communication Agency of the Year' au Grand Prix des Agences de l'Année 2016

Red Agency (Australie) : Australia / New Zealand 'PR Consultancy of the Year' aux PR Awards Asia

One Green Bean : 'Content Company of the Year' aux BEFest Awards et 'PR Agency of the Year' aux B&T Awards

Havas Media Singapore : 'Southeast Asia Media Agency of the Year' aux Mumbrella Asia Awards

Havas RiverOrchid : 'Creative Agency of the Year Cambodia, Laos, Myanmar' et 'Media Agency of the Year Cambodia, Laos, Myanmar' aux South-East Asia Agency of the Year Awards, décernés par Campaign

Havas Media Philippines a été classé par RECMA Philippines n°1 des agences Media pour la deuxième fois consécutive

Arena Media Spain : 'Media Agency of the Year' aux Premios a Eficacia

Fuel Lisbon / Publico : 'Agency of the Year' aux Premios a Eficacia

Fullsix Portugal : 'Digital Agency of the Year' aux Premios M&P Marketing

Havas Gurisa : 'Agency of the Year' au Campana de Oro

Kausa : 'Agency of the Year' aux Tatakua Awards

Havas PR North America : 'Best PR Agency for Non Profit Communication' aux Bulldog Awards

d) **Responsabilité Sociale**

Le Groupe a renforcé ses efforts autour de son programme de communication responsable qui a pour but d'assurer que les campagnes publicitaires produites respectent les règles de bonne conduite et ne risquent pas d'être modifiées ou, dans des cas extrêmes, interdites par les autorités de régulation. En 2016, au sein du Groupe, 59 agences ont mis en place des procédures internes de validation de la conformité des projets créatifs aux règles déontologiques en vigueur et près de 51% des collaborateurs ont été sensibilisés sur les lois et règles déontologiques en vigueur en matière de communication.

Plus de 3 368 projets créatifs ont été soumis avant diffusion aux autorités de régulation existantes (en France, en Espagne, au Portugal, en Italie, au Canada, en Australie, en Chine, aux Etats-Unis,...) et seuls 4% ont été jugés non conformes ou ont reçu un avis défavorable. Et sur l'ensemble de ces avis, une seule campagne a fait l'objet d'une demande de retrait de l'autorité de régulation de la publicité en France.

En 2016, 40 agences représentant approximativement 20% des effectifs du Groupe ont réalisé des travaux pro-bono ou obtenu gracieusement des espaces publicitaires pour le compte d'associations caritatives et d'ONG parmi lesquelles : Reporters Sans Frontières, Amnesty International, APAV, la FNSF (contre les violences faites aux femmes). Ce sont 3 379 jours (contre 2 063 jours en 2015) qui ont été consacrés par les agences à ces 94 campagnes réalisées.

Act Responsible en collaboration avec le Gunn Report a publié une nouvelle édition du Good Report qui liste les campagnes innovantes en termes de messages responsables ou de grandes causes et établit également un classement des agences ayant produit les meilleures campagnes. Dans ce classement (top 20), Havas Creative Group occupe la 10ème place. La campagne « My positive Impact » de l'agence Havas Paris, au profit de la Fondation Nicolas Hulot fait partie, quant à elle, du top 40 des meilleures campagnes.

26. INFORMATIONS RELATIVES AU RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIETE ET TABLEAU DE PASSAGE ENTRE LE RAPPORT DE GESTION ET LE DOCUMENT DE REFERENCE DE HAVAS

Le présent document de référence comprend tous les éléments du rapport de gestion de la Société tels qu'exigés aux termes des articles L. 232-1 II. et R. 225-102 du Code de commerce.

Le tableau ci-après présente les éléments du rapport de gestion requis à ce titre.

Tableau de passage entre le rapport de gestion et le document de référence de Havas

Éléments contenus dans le rapport du Conseil d'Administration devant être soumis à l'Assemblée Générale par application des articles L. 232-1 II. et R. 225-102 du Code de commerce	Rubriques du document de référence contenant les informations correspondantes
Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	6.1, 7.1
Résultats de l'activité	3, 20.8
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	6.2
Activités en matière de recherche et de développement	11
Évolution prévisible de la situation de la Société et les perspectives d'avenir	12
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport est établi	25, 5.2.35 ann. c. conso. note 4.6 ann. c. annuels
Organe choisi pour exercer la Direction Générale de la Société (si le mode de Direction est modifié)	14.1.1, Annexe n°1
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière de la Société (notamment de sa situation d'endettement) et des indicateurs de performance de nature non financière (notamment environnement, personnel)	9
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	4, 5.2.31 et 5.2.32 ann. c. conso.
Indications sur l'utilisation des instruments financiers par la Société, lorsque cela est pertinent pour l'évaluation de son actif, de son passif, de sa situation financière et de ses pertes et profits	5.2.30 ann. c. conso.
Informations sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change ou cours de Bourse	4.3, 5.2.31 ann. c. conso. note 4.3.14 ann. c. annuels
Liste des mandats ou fonctions exercés par les mandataires sociaux	Annexe n°7
Compte rendu de l'état de la participation des salariés (et éventuellement des dirigeants), des opérations réalisées au titre des options d'achat ou de souscription d'actions réservées au personnel salarié et aux dirigeants, des opérations réalisées au titre de l'attribution d'actions gratuites au personnel salarié et aux dirigeants	15.4, 17, 5.2.18 ann. c. conso.
Choix effectué par le Conseil d'Administration en cas d'attribution d'option de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions à des dirigeants	15, 17
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'acquisition d'actions en vue de les attribuer aux salariés	NA
Activité des filiales de la Société	6.2
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	20.8
Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser les participations croisées	NA
Renseignements relatifs à la répartition du capital social	18
Opérations réalisées par les sociétés contrôlées majoritairement par la Société ou de souscription d'actions au titre des options d'achat	17.4
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices et montant éligible à la réfaction	20.9, Annexes n°3 et n°4
Rémunérations et avantages de toute nature de chacun des mandataires sociaux	15, note 4.5.4 ann. c. annuels
Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels	NA
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	NA
Informations environnementales, sociales et sociétales	8

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
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la Société sur ses propres actions	NA
Éléments de calcul et résultats de l'ajustement des bases de conversion et des conditions de souscription ou d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital ou des options de souscription ou d'achat d'actions	21
Opérations réalisées par les dirigeants et les personnes qui leur sont étroitement liées sur leurs titres	17.2
Informations, prévues à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique :	
Structure du capital de la Société	21.1, 18.3
Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'art. L. 233-11 du Code de commerce	21.2, 14.2.3
Participations directes ou indirectes dans le capital dont la Société a connaissance en vertu des art. L. 233-7 et L. 233.12 du Code de commerce	18.3
Détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux et leur description	NA
Mécanismes de contrôle prévus dans les systèmes d'actionariat du personnel, accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote (pacte d'actionnaires)	18.4, 21.2
Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration et à la modification des statuts	21.2
Pouvoirs du Conseil d'Administration en particulier l'émission ou le rachat d'actions	21.1.3
Accords conclus par la Société modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle	21.1.8
Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'Administration ou les salariés s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	18.4
Informations sur les délais de paiement	20.8
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	20.7
Tableau et rapport sur les délégations en matière d'augmentation de capital	Annexe n°6
Rapport du Président du Conseil d'Administration	Annexe n°1
Motifs des projets de résolutions	Annexe n°3

27. TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES RUBRIQUES DE L'ANNEXE I DU REGLEMENT (CE) N°809/2004 DE LA COMMISSION EUROPEENNE

	Section/paragraphe
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	5.2.31 ann. c. 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, 6.2
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, note 4.3.3 ann. c. annuels
8. Propriétés immobilières, usines et équipements	
8.1. Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	7.3
8.2. Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	8.1
9. Examen de la situation financière et du résultat	9
10. Trésorerie et capitaux	10
11. Recherche et développement, brevets et licences	11
12. Information sur les tendances	12
13. Prévisions ou estimations du bénéfice	13

14. Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale	
14.1. Composition des organes d'Administration, de Direction et de la Direction Générale	14.1
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'Administration, de Direction et de surveillance et de la Direction Générale	14.2
15. Rémunération et avantages	
15.1. Rémunération et avantages en nature des mandataires sociaux	15, 17, note 4.5.4 ann. c. annuels
15.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	15
16. Fonctionnement des organes d'Administration et de Direction	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels et période de fonction	14.1.1
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'Administration, de Direction ou de surveillance	16.2
16.3. Informations sur le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations	16.3, Annexe n°1
16.4. Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise	16.4
17. Salariés	
17.1. Nombre de salariés et répartition	Note 4.5.6 ann. c. annuels
17.2. Participations et stock-options	17.1
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société	17.3
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, note 5.2.28 ann. c. conso.
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
20.5. Date des dernières informations financières	
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	
20.7. Politique de distribution des dividendes	20.9
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	4.2, note 5.2.32 ann. c. conso., 4.3.12, 4.3.13, 4.3.14 et 4.5.7 ann. c. annuels
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	20.10, 25, notes 5.2.1 et 5.2.35 ann. c. conso., 4.3.6 ann. c. annuels
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	21.2.7
21.2.7	Disposition fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	21.2.8
21.2.8	Conditions plus strictes que la loi régissant les modifications du capital	21.2.9
<hr/> 22. Contrats importants		22
<hr/> 23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts		23
<hr/> 24. Documents accessibles au public		24
<hr/> 25. Informations sur les participations		7.2, 20.8, note 5.2.31 ann. c. conso., 4.3.3 ann. c. annuels
<hr/>		

28. ANNEXES

28.1. RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	175	28.2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	189
28.1.1. COMPOSITION ET APPLICATION DU PRINCIPE DE REPRESENTATION EQUILIBREE DES FEMMES ET DES HOMMES AU SEIN DU CONSEIL – CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL	175	28.3. PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS.....	190
28.1.2. LIMITATIONS APORTEES AUX POUVOIRS DE LA DIRECTION GENERALE DE HAVAS.....	181	28.4. TEXTE DES RESOLUTIONS PRESENTEES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION	195
28.1.3. PRINCIPES ET REGLES DE DETERMINATION DES REMUNERATIONS ET AVANTAGES ACCORDES AUX MANDATAIRES SOCIAUX.....	181	28.5. RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES	200
28.1.4. PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLEES GENERALES.....	184	28.6. DELEGATIONS EN MATIERE D'AUGMENTATION DE CAPITAL	201
28.1.5. ORGANISATION DU CONTROLE INTERNE AU SEIN DU GROUPE HAVAS.....	184	28.7. LISTE DES MANDATS DES MANDATAIRES SOCIAUX.....	202

28.1. Rapport du Président du Conseil d'Administration

Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la composition du Conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Havas, et sur les limitations apportées par le Conseil aux pouvoirs du Président-Directeur Général, en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Ce rapport a été élaboré avec l'appui de la Direction Financière, de la Direction de l'Audit Interne et la Direction Juridique de Havas SA.

Pour l'élaboration du présent rapport prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce, la société Havas se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF, dans sa version de novembre 2016.

Ce Code peut être consulté sur le site www.medef.fr du MEDEF.

Les informations mentionnées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce relatives à la structure du capital de la Société et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique figurent dans le document de référence aux numéros indiqués dans le tableau de passage établi en section 26 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 28 février 2017.

28.1.1. Composition et application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil – Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

Composition du Conseil

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

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

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

La Direction Générale de la Société est assumée au choix du Conseil d'Administration, soit par le Président du Conseil, soit par un Directeur Général, personne physique, nommé par le Conseil d'Administration.

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la Société ; il la représente dans ses rapports avec les tiers.

Sur proposition du Directeur Général, le Conseil d'Administration peut nommer de un à cinq Directeur(s) Général (aux) Délégué(s).

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

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

Le Conseil d'Administration a, par ailleurs, étendu les compétences du Comité des Rémunérations à des missions de sélection et de nomination des dirigeants mandataires sociaux.

Le Conseil d'Administration a également souhaité qu'un nouvel Administrateur indépendant, spécialement compétent en matière économique et financière, puisse être nommé au Comité d'Audit afin d'en consolider la composition.

Ainsi, il est apparu au Conseil d'Administration qu'une Direction Générale unique complétée d'un Comité de Rémunérations aux missions étendues et d'un Comité d'Audit renforcé assurait un équilibre satisfaisant des pouvoirs en même temps qu'un fonctionnement harmonieux et efficace du Groupe.

Le Conseil d'Administration ne comporte pas de censeur.

Principaux changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration en 2016

L'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2016 a :

- nommé en qualité d'Administrateur pour une durée de trois ans soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018, Madame Marguerite Bérard-Andrieu ;

- nommé en qualité d'Administrateur pour une durée de trois ans soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018, Madame Sidonie Dumas.

Modifications intervenues depuis le 1^{er} janvier 2017 jusqu'au 28 février 2017

Le 27 février 2017, Mesdames Juliette Laquerrière et Ghislaine Brégé ont été nommées respectivement représentant permanent de la société Bolloré SA et de la société Financière de Longchamp, en remplacement de Messieurs Cédric de Bailliencourt et Hervé Philippe, pour la durée restant à courir de leur mandat d'administrateur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016.

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 40 % de femmes (représentants permanents inclus) à l'issue de la première Assemblée Générale Ordinaire qui suivra le 1^{er} janvier 2017.

L'Assemblée Générale des actionnaires a nommé en qualité d'Administratrice Madame Delphine Arnault le 5 juin 2013, Madame Christine Ockrent le 5 juin 2014, Mesdames Marguerite Bérard-Andrieu et Sidonie Dumas le 10 mai 2016.

Le 27 février 2017, Madame Juliette Laquerrière a été désignée en qualité de représentant permanent de la société Bolloré, en remplacement de Monsieur Cédric de Bailliencourt, pour la durée restant à courir de son mandat d'administrateur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016.

Le 27 février 2017, Madame Ghislaine Brégé a été désignée en qualité de représentant permanent de la société Financière de Longchamp, en remplacement de Monsieur Hervé Philippe, pour la durée restant à courir de son mandat d'administrateur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016.

Le Conseil d'administration compte désormais 42,86% de femmes.

La condition précitée de 40% de femmes au Conseil d'Administration est satisfaite.

Indépendance des Administrateurs

Le Conseil d'Administration compte, au 31 décembre 2016, sept Administrateurs indépendants, Mesdames Delphine Arnault, Christine Ockrent, Sidonie Dumas et Marguerite Bérard-Andrieu ainsi que Messieurs Yves Cannac, Patrick Soulard et Stéphane Israël. Le Code publié par l'AFEP et le MEDEF dans son article 8.3 préconise que "la part des Administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers des membres du Conseil dans les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce."

L'Assemblée Générale des actionnaires de la Société, qui s'est tenue en 2016, a nommé, sur proposition du Conseil d'Administration, Mesdames Marguerite Bérard-Andrieu et Sidonie Dumas en qualité d'Administrateurs répondant aux critères d'indépendance posés par le Code de gouvernement d'entreprises des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF.

Depuis le 10 mai 2016, le Conseil compte ainsi sept membres indépendants.

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

Le Conseil du 28 février 2017 a apprécié et revu la situation de chaque Administrateur notamment au regard des critères d'indépendance énoncés par le Code AFEP/MEDEF, soit :

- ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :
 - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ;
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou Administrateur d'une société que la Société consolide ;
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou Administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère ;
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
 - significatif de la Société ou de son Groupe ;
 - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été Commissaire aux Comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être Administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans. La perte de la qualité d'Administrateur indépendant intervient à la date des douze ans.

Le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations, a apprécié le caractère significatif des relations d'affaires qui peuvent être établies entre le Groupe Havas et la société (ou le groupe) dans laquelle l'Administrateur concerné exerce une autre fonction. Le Conseil a, notamment, examiné ces relations au regard de critères quantitatifs considérant que le seuil de significativité serait retenu dès lors que le montant des transactions commerciales excéderait 2% de la marge brute du Groupe Havas au titre de l'exercice considéré. Le Conseil a également apprécié ces relations au regard de critères qualitatifs et notamment, il a analysé la nature de ces relations. Au terme de cet examen, le Conseil a considéré qu'aucun Administrateur indépendant n'entretient de relation d'affaires significative avec la Société.

Le Conseil d'Administration a considéré que :

- 1) Monsieur Yves Cannac remplit l'ensemble de ces critères ;
 - 2) Monsieur Patrick Soulard doit être considéré comme indépendant nonobstant son appartenance au Conseil d'Administration de la Société depuis plus de douze ans. Le Conseil a considéré que ce critère n'est pas pertinent eu égard à l'objectivité et à l'indépendance d'esprit et d'expression dont Monsieur Patrick Soulard fait preuve à l'occasion des réunions du Conseil. En outre, sa connaissance approfondie des différents métiers du Groupe et son expérience acquise au sein du Conseil renforcent sa liberté de parole et son indépendance de jugement.
- De même, le Conseil d'Administration s'est-il assuré qu'aucun intérêt d'aucune sorte ne liait Monsieur Patrick Soulard au Groupe Havas ce qui constitue aussi un gage d'indépendance. L'ensemble de ces éléments constitue un véritable atout pour le Groupe ;
- 3) Monsieur Stéphane Israël remplit l'ensemble de ces critères ;
 - 4) Madame Delphine Arnault remplit l'ensemble de ces critères ;
 - 5) Madame Christine Ockrent remplit l'ensemble de ces critères ;
 - 6) Madame Marguerite Bérard-Andrieu remplit l'ensemble de ces critères ;
 - 7) Madame Sidonie Dumas remplit l'ensemble de ces critères.

Le Conseil d'Administration compte, à la date du présent document, sept Administrateurs indépendants, Mesdames Delphine Arnault, Christine Ockrent, Marguerite Bérard-Andrieu, Sidonie Dumas ainsi que Messieurs Yves Cannac, Patrick Soulard et Stéphane Israël.

Administrateur	Critère n° 1 Salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de Havas/salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une sté qu'elle consolide/ ou de sa société mère ou d'une société consolidée par cette dernière actuellement et au cours des 5 années précédentes	Critère n° 2 Dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle Havas détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un de ses salariés ou un de ses dirigeants mandataires sociaux exécutifs (actuel ou l'ayant été depuis moins de 5 ans) est également administrateur	Critère n° 3 Client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement significatif de Havas ou du Groupe / ou pour lequel Havas ou le Groupe représente une part significative de l'activité	Critère n° 4 Lien familial proche avec un mandataire social	Critère n° 5 Commissaire aux Comptes de Havas au cours des 5 dernières années précédentes	Critère n° 6 Administrateur de Havas depuis plus de 12 ans	Administrateur indépendant car ne répondant à aucune des définitions des critères 1 à 6 – toutefois, la qualité d'administrateur indépendant est à apprécier au-delà de ces critères (cf. page précédente – extrait du Code AFEP MEDEF modifié en novembre 2016)
M. Yannick Bolloré	X						
M. Alfonso Rodés Vilà	X						
M. Jacques Séguéla	X					X (1992)	
M. Yves Cannac							X
M. Patrick Soulard							X
Mme. Delphine Arnault							X
M. Cédric de Bailliencourt représentant la société Bolloré SA (jusqu'au 27.02.2017)	X			X			
Mme Juliette Laquerrière représentant la société Bolloré SA (depuis le 27.02.2017)	X						
M. Gilles Alix représentant la société Financière de Sainte-Marine	X						
M. Jean de Yturbe représentant Longchamp Participations	X						
M. Hervé Philippe représentant Financière de Longchamp (jusqu'au 27.02.2017)	X						
Mme Ghislaine Brégé représentant Financière de Longchamp (depuis le 27.02.2017)	X						
Mme Christine Ockrent							X
M. Stéphane Israël							X
Madame Marguerite Bérard-Andrieu							X
Madame Sidonie Dumas							X
Mme Catherine Habib-Deloncle	X						
Mme Myriam Guillotin	X						

Les informations sur les Administrateurs indépendants sont décrites ci-dessus ainsi qu'au paragraphe 16.1.2 du présent Document de Référence.

Règlement intérieur du Conseil

Afin de se conformer aux règles de bonne gouvernance du Code AFEP/MEDEF, le Conseil d'Administration du 21 juillet 2016 a modifié son règlement intérieur. Le Conseil y a inséré les règles régissant la composition, les missions et le fonctionnement du Conseil et en particulier celles relatives à la tenue des Conseils hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs en application de l'article 10.3 du Code AFEP/MEDEF. Le Conseil a, par ailleurs, mentionné les missions et attributions du Président-Directeur Général, les règles de déontologie et en particulier celles relatives à la prévention des conflits d'intérêts en application de l'article 19 du Code AFEP/MEDEF. Le Règlement intérieur du Conseil d'Administration est disponible sur le site internet de la Société www.havasgroup.fr.

Réunions du Conseil

Le Conseil d'Administration s'est réuni à trois reprises en 2016, avec un taux de participation moyen de 86,90 %. Les délais de convocation sont en moyenne de huit jours, sauf convocation urgente pour réunion exceptionnelle.

Principaux sujets traités

Au cours des trois séances qui se sont tenues pendant l'exercice 2016, le Conseil a, notamment, traité les principaux sujets suivants :

- réflexion sur les orientations stratégiques et sur les projets d'acquisitions de Havas ;
- renouvellement du mandat du Président Directeur Général ;
- fixation de la rémunération du Président Directeur Général et notamment des critères de performance liés à sa rémunération variable ;
- examen et arrêté des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2015 ;
- convocation et préparation de l'Assemblée Générale ;
- fixation du prix d'émission des actions nouvelles à attribuer aux actionnaires ayant opté pour le paiement du dividende en actions ;
- application de la procédure de « say on pay » ;
- répartition de l'enveloppe des jetons de présence 2016 ;
- réexamen des conventions réglementées conclues au cours d'exercices antérieurs ;
- mise en place d'une charte interne de qualification des conventions réglementées ;
- autorisation d'une nouvelle convention réglementée : renouvellement de la convention de prestations de services avec la société Bleu, dont Monsieur Jacques Séguéla est associé, jusqu'au 31 mai 2017 ;
- autorisation d'émettre des cautions et garanties ;
- appréciation de la qualité d'Administrateur indépendant ; examen des liens d'affaires significatifs ;
- fixation d'un nombre minimum d'actions à détenir par chaque Administrateur ;
- évaluation des travaux du Conseil d'Administration ;
- nomination d'un administrateur représentant les salariés au Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations ;
- politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- arrêté des comptes semestriels au 30 juin 2016 ;
- comptes prévisionnels ;
- mise en œuvre de plans d'actions gratuites et de performance, en application de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale du 10 mai 2016 ;
- mise en conformité du règlement intérieur du Conseil d'administration avec les recommandations du code Afep/Medef ;
- mise en conformité du règlement du Comité d'audit avec les dispositions de l'Ordonnance du 17 mars 2016 relatives au commissariat aux comptes, transposant les dispositions de la directive européenne du 16 avril 2014.

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 de Monsieur Patrick Soulard, Président, Monsieur Yves Cannac et Monsieur Stéphane Israël.

Messieurs Patrick Soulard, Yves Cannac et Stéphane Israël étant qualifiés d'Administrateurs indépendants par le Conseil d'Administration du 28 février 2017, la Société satisfait à la recommandation AFEP/MEDEF de deux tiers d'Administrateurs indépendants au sein de ce Comité.

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

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

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

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

Rôle du Comité d'Audit

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

- contrôler la pertinence et la permanence des principes comptables suivis par la Société, ainsi que la transparence de leur mise en œuvre ;
- suivre le processus d'élaboration de l'information financière ainsi que le contrôle de l'élaboration et la qualité de cette information financière et, le cas échéant, formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant, de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté à son indépendance ;
- émettre une recommandation au Conseil d'Administration sur les Commissaires aux Comptes, notamment sur leur indépendance, dont la désignation ou le renouvellement sera proposé à l'Assemblée Générale des Actionnaires ;
- suivre la réalisation par les Commissaires aux Comptes de leur mission de contrôle légal des comptes annuels et consolidés, dont les engagements hors bilan, avant leur soumission au Conseil d'Administration, ainsi que leurs recommandations, et tenir compte des constatations et conclusions du Haut Conseil du Commissariat aux Comptes consécutives aux contrôles réalisés par lui en application des dispositions légales ;
- s'assurer du respect par les Commissaires aux Comptes des conditions d'indépendance et le cas échéant, prendre les mesures nécessaires ;

- approuver la fourniture de services mentionnés à l'article L.822-11-2 du Code de commerce, autres que la certification des comptes et plus généralement toute mission ou prérogative définies par les dispositions légales applicables ;
- rendre compte régulièrement au Conseil d'Administration de l'exercice de ses missions, des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus et de l'informer sans délai de toute difficulté rencontrée ;
- analyser les variations de périmètre, d'endettement, de couverture de taux ou de couverture de change ;
- contrôler les 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 ;
- évaluer des situations de conflits d'intérêts pouvant affecter un Administrateur et proposer les mesures propres à les prévenir ou à y remédier.

Et plus généralement, exécuter toute mission et/ou prérogative définie par les dispositions légales.

Travaux du Comité d'Audit

Le Comité s'est réuni deux fois en 2016.

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

- Lors de sa première réunion, en présence de la totalité de ses membres, le Comité a procédé à l'examen des comptes consolidés du Groupe et des comptes annuels de Havas SA de l'exercice 2015 après s'être entretenu avec les Commissaires aux Comptes hors de la présence du Président-Directeur Général et du Directeur Financier. Il a entendu la présentation des Commissaires aux Comptes sur la synthèse de leurs travaux d'audit ainsi que le responsable de l'audit interne sur l'état des travaux d'audit interne et d'analyse des risques réalisés depuis la réunion du Comité précédent ainsi que sur les travaux programmés pour l'année 2016 ;
- Dans le cadre de sa deuxième réunion, en présence de deux tiers de ses membres, le Comité a examiné les comptes semestriels du Groupe et les comptes semestriels de Havas SA après s'être entretenu avec les Commissaires aux Comptes hors de la présence du Président-Directeur Général et du Directeur Financier. Il a entendu le responsable de l'audit interne sur l'état des travaux d'audit interne et d'analyse des risques réalisés depuis la réunion du Comité précédent ainsi que sur les problèmes rencontrés.

Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations

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

Composition du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations

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

Le Comité est composé de Monsieur Patrick Soulard, Président, de Monsieur Yves Cannac et de Madame Myriam Guillotin.

Madame Delphine Arnault a démissionné de ses fonctions de membre du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nomination à effet du 10 mai 2016.

Madame Myriam Guillotin, administrateur représentant les salariés, a été nommée membre du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations par le Conseil d'Administration du 25 février 2016, en application de l'article 17.1 du Code publié par l'AFEP et le MEDEF.

Messieurs Yves Cannac et Patrick Soulard ayant été qualifiés d'Administrateurs indépendants par le Conseil d'Administration du 28 février 2017, la Société satisfait, donc, à la recommandation AFEP/MEDEF d'une majorité d'Administrateurs indépendants au sein de ce Comité.

Tous les membres du Comité (hors Madame Myriam Guillotin, administrateur représentant les salariés) sont indépendants. Ils n'exercent au sein de Havas que des fonctions d'Administrateurs et ne perçoivent pas de rémunération autre que des jetons de présence versés au titre de leurs fonctions d'Administrateur et de membres des Comités.

Rôle du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations

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

- détermination du montant global des jetons de présence à proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires et répartition entre les membres du Conseil d'Administration ;
- détermination de la rémunération fixe et variable du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général de la Société et, plus généralement, des membres des Comités de Direction des divisions et filiales ;
- détermination de la rémunération fixe et variable des membres du Comité Exécutif de la Société ;
- détermination de la rémunération fixe et variable des dirigeants des principales filiales de la Société pour tout "package" global supérieur à un montant déterminé ;
- examen de toute autre forme de rémunération, en particulier des avantages en nature, et des avantages particuliers, y compris l'indemnité de départ et les avantages de retraite et de prévoyance, 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 ;
- sélection des nouveaux Administrateurs ;
 - examen de l'équilibre de la composition du Conseil au vu de la composition et de l'évolution de l'actionariat de la société, de la répartition des hommes et des femmes au sein du Conseil,
 - recherche et appréciation des candidats possibles, opportunité des renouvellements de mandats,
 - organisation d'une procédure appropriée de sélection des futurs Administrateurs indépendants et réalisation d'études sur les candidats potentiels avant d'effectuer toute démarche auprès de ces derniers ;
- succession des dirigeants mandataires sociaux :
 - établissement d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux,
 - proposition au Conseil de solutions de successions, notamment en cas de vacance imprévisible.

Travaux du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations

En 2016, le Comité s'est réuni une fois en présence de tous ses membres.

Lors de sa réunion, le Comité a émis un avis favorable sur la proposition de soumettre à l'Assemblée Générale du 10 mai 2016 le renouvellement de l'autorisation permettant au Conseil d'Administration de procéder à de nouvelles attributions d'actions gratuites et de performance pour une période de 38 mois. Il a ensuite examiné un projet d'attributions d'actions gratuites et de performance soumis au Conseil d'Administration dans le cadre du renouvellement de l'autorisation approuvé par l'Assemblée Générale du 10 mai 2016. Le Comité a, par ailleurs, examiné les règles de répartition des jetons de présence versés aux Administrateurs ainsi que les rémunérations fixes et variables versées au Président-Directeur Général, aux principaux mandataires sociaux non dirigeants ainsi qu'aux principaux dirigeants non mandataires sociaux du Groupe. Le Comité s'est également prononcé sur l'application de la procédure du « say on pay » en 2016. Il a procédé au réexamen des principales modalités de la convention passée entre Havas SA et la société Bleu, dont Monsieur Jacques Séguéla est associé. Il a également étudié la composition du Conseil d'Administration et procédé à l'examen annuel de leur indépendance et à l'étude du principe de représentation équilibrée entre hommes et femmes. Le Comité a émis un avis favorable sur la nomination en qualité de membre du Comité, de Madame Myriam Guillotin, Administrateur représentant les salariés. En application de l'article 16.2.2 du Code publié par l'AFEP et le MEDEF, le Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations du 22 février 2017 a évoqué le principe d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux soumis au Conseil d'Administration du 28 février 2017.

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 Jacques Séguéla (depuis le 27 février 2017) et Jean de Yturbe.

Monsieur Jacques Séguéla a été nommé membre du Comité d'Évaluation des travaux du Conseil d'Administration par le Conseil d'Administration du 28 février 2017, en remplacement de Monsieur Hervé Philippe démissionnaire.

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

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

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

Ce Comité a procédé à l'évaluation du Conseil et de ses Comités, Comité d'Audit et Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations, pour l'exercice 2016 et a procédé aux observations suivantes :

- Fonctionnement du Conseil au cours de l'exercice 2016

Au cours de l'exercice 2016, le Conseil d'Administration de notre Société était composé de quatorze à seize membres, selon les périodes, dont sept Administrateurs indépendants, quatre femmes Administrateurs et deux Administrateurs représentant les salariés.

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

Au cours de l'exercice 2016, le Conseil s'est réuni trois 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 86,90 % pour l'exercice 2016, est satisfaisant.

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

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

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

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

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

- Fonctionnement des Comités du Conseil

Les Comités sont au nombre de trois :

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

Chacun de ces Comités est doté d'un règlement intérieur qui définit son rôle et ses missions. Le règlement intérieur du Comité d'Audit a été modifié par le Conseil d'Administration du 21 juillet 2016 afin de se conformer aux nouvelles dispositions du Code de commerce.

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

L'assiduité et l'implication des membres de chacun des trois Comités sont excellentes.

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

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

Application du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF : tableau de synthèse

Recommandations AFEP/MEDEF	Position Havas et justification
Critère selon lequel un Administrateur n'est pas considéré comme indépendant s'il exerce un mandat depuis plus de 12 ans	<p>Le Conseil n'a pas estimé que l'exercice d'un mandat pendant plus de 12 ans fait perdre sa qualité d'indépendance au membre concerné.</p> <p>S'agissant de Monsieur Patrick Soulard, le Conseil considère que ce critère n'est pas pertinent eu égard à l'objectivité et à l'indépendance d'esprit et d'expression dont il fait preuve à l'occasion des réunions du Conseil. En outre, sa connaissance approfondie des différents métiers du Groupe et son expérience acquise au sein du Conseil renforcent sa liberté de paroles et son indépendance de jugement.</p> <p>De même, le Conseil d'Administration s'est-il assuré qu'aucun intérêt d'aucune sorte ne liait Monsieur Patrick Soulard au Groupe Havas ce qui constitue aussi un gage d'indépendance.</p> <p>L'ensemble de ces éléments constitue un véritable atout pour le Groupe.</p>
Échelonnement des mandats d'Administrateurs	<p>Un renouvellement plus harmonieux des Administrateurs nécessiterait pour Havas de mettre un terme aux mandats en cours.</p> <p>Le nombre maximum d'Administrateurs fixé par les statuts n'étant cependant pas encore atteint, Havas pourrait décider d'anticiper une harmonisation du renouvellement des Administrateurs au moyen de la nomination d'Administrateurs supplémentaires lors des années à venir.</p>

28.1.2. Limitations apportées aux pouvoirs de la Direction Générale de Havas

Il revient à la Direction Générale de consulter préalablement le Conseil d'Administration sur les décisions de Havas suivantes :

- achat, vente ou apport d'immeubles, fonds de commerce ou titres de participation ;
- conclusion ou cession d'un crédit-bail immobilier ;
- création de filiale ;
- emprunts autres que les découverts et crédits mobilisables à court terme ;
- prêts ;
- de manière plus générale, toutes opérations emportant acquisition ou transfert de propriété d'éléments d'actifs, lorsque la valeur des actifs concernés par l'une quelconque des opérations définies ci-avant est supérieure à 23 millions d'euros.

Les investissements, dont le montant ne suppose pas cette autorisation préalable font l'objet d'un accord du Comité de Direction et font l'objet de comptes rendus réguliers au Conseil d'Administration.

28.1.3. Principes et règles de détermination des rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

Structure des rémunérations court terme

Dirigeants

La rémunération des dirigeants comprend :

- une rémunération fixe ;
- 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⁾.

(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 1er 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 1er janvier de l'exercice précédent et la date de la cession ou de la fermeture.

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

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

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

Dirigeant mandataire social

La rémunération du Dirigeant mandataire social comprend :

1. Une rémunération fixe

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection ou des Nominations, détermine la rémunération annuelle fixe du Dirigeant mandataire social au regard de ratios d'équilibre et d'études comparatives.

2. Une rémunération variable

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection ou des Nominations, détermine la rémunération annuelle variable du Dirigeant mandataire social sur la base de critères quantitatifs et qualitatifs.

Afin d'accompagner de manière dynamique la stratégie et les défis du Groupe, le poids respectif des critères quantitatifs et qualitatifs appliqué à la part variable annuelle est déterminé en fonction de l'importance et de l'évolution des enjeux stratégiques.

Critères quantitatifs :

Ils reposent sur des indicateurs que le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection ou des Nominations, a jugé les plus pertinents pour apprécier la performance financière du Groupe.

Ces indicateurs financiers sont :

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

Ces objectifs lisibles et exigeants sont étroitement alignés sur les performances du Groupe.

Critères qualitatifs :

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

Ils reposent sur la réalisation d'actions et de projets définis en fonction de la stratégie engagée au niveau du Groupe. Ils permettent d'apprécier la capacité du Dirigeant mandataire social à mettre en oeuvre et à finaliser ces projets s'agissant, notamment, des opérations de croissance externes envisagées, du développement de la stratégie « Together », de la poursuite du plan de création des « Havas villages » afin de regrouper les agences du Groupe implantées à travers le monde, de la réalisation des repositionnements stratégiques nécessaires dans un environnement de plus en plus concurrentiel et de la fixation des nouvelles orientations en matière d'offres.

Dans sa séance du 28 février 2017, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations, a décidé que la rémunération variable au titre de l'année 2017, outre les critères qualitatifs déjà définis, prendra en compte la dimension de la responsabilité du groupe en matière sociétale (RSE). Le Groupe a défini depuis 2009 une politique de responsabilité sociétale qui témoigne de sa prise de conscience et de sa volonté de renouveler ses engagements à respecter et à mettre en oeuvre les dix principes du Pacte Mondial, auquel il adhère depuis 2003. Le Groupe a défini six engagements de progrès qui guident l'ensemble des pratiques relatives à son activité, quels que soient les métiers exercés, tant en France qu'à l'étranger.

Ces six engagements structurent la démarche RSE du Groupe Havas pour les cinq ans à venir :

1. Promouvoir la diversité et œuvrer en faveur du bien-être des salariés.
2. Renforcer le niveau d'exigence du Groupe en matière sociale et de RSE dans sa supply chain.
3. Promouvoir l'éthique dans la pratique des métiers.
4. Assurer sa position de leader dans la création et la diffusion de communications responsables au travers de ses agences et de ses collaborations avec ses clients.

5. Réduire l'impact environnemental résultant de ses activités.
6. Renouveler son engagement à œuvrer collectivement pour lutter contre le changement climatique.

Ils visent à réduire les impacts environnementaux, sociaux et sociétaux de son activité.

Pondération de la part variable

Conformément au Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations, détermine les taux respectifs des critères quantitatifs et qualitatifs appliqués à la part variable annuelle.

Dans sa séance du 25 février 2016, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations, a décidé que la rémunération variable au titre de l'année 2016 sera fixée à hauteur de 80%, sur la base de critères quantitatifs et à hauteur de 20% sur la base de critères qualitatifs.

Dans sa séance du 28 février 2017, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations, a décidé de maintenir ces modalités pour l'exercice 2017.

Le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations, fixe, par ailleurs, les pourcentages différenciés d'éligibilité à la rémunération variable annuelle en fonction du nombre de critères de performance atteints.

Il détermine également le pourcentage maximum de la rémunération fixe annuelle pouvant être allouée au titre de la rémunération variable annuelle en application de l'article 24.3.2 du Code AFEP/MEDEF.

Dans sa séance du 25 février 2016, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations, a décidé que le Dirigeant mandataire social est éligible, au titre de l'année 2016, à :

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

sans toutefois que sa rémunération variable ne puisse dépasser 100% de sa rémunération fixe annuelle.

Dans sa séance du 28 février 2017, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations, a décidé de maintenir ces modalités pour l'exercice 2017.

3. Avantages en nature

Les avantages en nature consistent en la mise à disposition d'une voiture de fonction.

4. Régime de sécurité sociale et contrats de prévoyance

Le Dirigeant mandataire social est éligible aux régimes de Sécurité Sociale, AGIRC et ARRCO, ainsi qu'aux contrats de prévoyance (mutuelle ; assurance invalidité-décès) souscrits pour les salariés de la société Havas et selon des conditions identiques.

Programmes de fidélisation et de performance long terme

En octobre 2006, la Société avait mis en œuvre un plan d'options de souscription d'actions dont l'exercice de 50 % des options attribuées était 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 était conditionnée à la présence des bénéficiaires au moment de l'exercice. Un plan complémentaire avait été adopté par le Conseil d'Administration le 11 juin 2007. Ces plans sont venus à échéance respectivement les 27 octobre 2014 et 11 juin 2015.

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

Par ailleurs, la Société avait réalisé deux émissions d'obligations à bons de souscriptions ou d'achat d'actions remboursables – BSAAR – avaient 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 était 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'était pas garanti et était donc à risque. (Pour plus d'informations sur la dernière émission d'OBSAAR intervenue en 2008, se reporter aux sections 20.3. "États financiers consolidés" et 21.1. "Capital social" du document de référence.)

Une première émission de BSAAR, décidée par le Conseil d'Administration le 26 octobre 2006, est arrivée à échéance le 1^{er} décembre 2013. La seconde émission, décidée par le Conseil d'Administration le 8 janvier 2008, est arrivée à échéance le 8 février 2015.

Dans le cadre de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 juin 2013 :

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

- Le 19 janvier 2015, la Société a mis en œuvre une seconde tranche d'actions de performance, au titre de laquelle ont été attribuées 2 420 000 actions Havas, représentant 0,58 % du capital social, à émettre par voie d'augmentation de capital, au profit de salariés de la Société et de ses filiales françaises et étrangères. L'acquisition définitive des actions est subordonnée à la présence continue des bénéficiaires jusqu'au terme de la période d'acquisition fixée à 4 ans et 3 mois ainsi qu'à la réalisation de conditions liées à l'évolution de la performance du Groupe Havas entre la période de référence (2009 à 2014) et la période d'acquisition (2015 à 2018) basées sur la croissance organique de la marge brute, la marge opérationnelle courante, le résultat net part du Groupe et le bénéfice net par action, deux de ces quatre critères devant être atteints.

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

- Le 19 mars 2015, le Conseil d'Administration a attribué 70 000 actions de performance à Monsieur Yannick Bolloré.

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

- Le 27 août 2015, le Conseil d'Administration a attribué 119 960 actions de performance, représentant 0,03 % du capital social, à émettre par voie d'augmentation de capital, au profit de l'ensemble des salariés de la Société et de ses filiales françaises. L'acquisition définitive des actions est subordonnée à la présence continue des bénéficiaires jusqu'au terme de la période d'acquisition fixée à 4 ans et 3 mois ainsi qu'à la réalisation de conditions liées à l'évolution de la performance du Groupe Havas entre la période de référence (2009 à 2014) et la période d'acquisition (2015 à 2018) basées sur la croissance organique de la marge brute, la marge opérationnelle courante, le résultat net part du Groupe et le bénéfice net par action, deux de ces quatre critères devant être atteints.

Dans le cadre de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale des actionnaires du 10 mai 2016 :

- Le 10 mai 2016, la Société a mis en œuvre un plan d'actions de performance au titre duquel ont été attribuées 90.000 actions Havas, représentant 0,02% du capital social, à émettre par voie d'augmentation de capital, au profit de Monsieur Yannick Bolloré.

L'acquisition définitive des actions est subordonnée à la présence continue du Président-Directeur Général jusqu'au terme de la période d'acquisition fixée à 4 ans ainsi qu'à la réalisation de conditions liées à l'évolution de la performance du Groupe Havas entre la période de référence (2010 à 2015) et la période d'acquisition (2016 à 2019) basées sur la croissance organique de la marge brute, la marge opérationnelle courante, le résultat net part du Groupe et le bénéfice net par action, deux de ces quatre critères devant être atteints. En outre, le Président-Directeur Général devra conserver au nominatif, jusqu'à la fin de ses fonctions, un nombre minimum d'actions de la Société correspondant à 20% des actions de performance qui lui ont été attribuées.

- Le 10 mai 2016, la Société a mis en œuvre un plan d'actions gratuites au titre duquel ont été attribués 2.494.000 actions Havas, représentant 0,60% du capital social, à émettre par voie d'augmentation de capital, au profit de salariés de la Société et de ses filiales françaises et étrangères.

L'acquisition définitive des actions est subordonnée à la présence continue des bénéficiaires jusqu'au terme de la période d'acquisition fixée à 4 ans.

- Le 10 mai 2016, la Société a mis en œuvre un plan d'actions gratuites au titre duquel ont été attribués 200.000 actions Havas, représentant 0,05% du capital social, à émettre par voie d'augmentation de capital, au profit de salariés d'une société liée du Groupe Havas ;

La période d'acquisition est de 3 ans. L'attribution définitive de ces actions est subordonnée à la réalisation de conditions de présence. Le nombre d'actions définitivement acquises au terme de cette période de 3 ans sera décroissant en cas de départ anticipé avant le terme de cette période.

- Le 21 juillet 2016, le Conseil d'Administration a attribué 147 960 actions gratuites, représentant 0,04 % du capital social, à émettre par voie d'augmentation de capital, au profit de l'ensemble des salariés de la Société et de ses filiales françaises. L'acquisition définitive des actions est subordonnée à la présence continue des bénéficiaires jusqu'au terme de la période d'acquisition fixée à 4 ans.

Jetons de présence

Le Conseil d'Administration a décidé de répartir les jetons de présence pour l'exercice 2016 à concurrence de 5 000 euros par Administrateur et par présence effective à chaque séance du Conseil, ainsi que 3 000 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 ne bénéficient pas de jetons de présence.

28.1.4. Participation des actionnaires aux Assemblées Générales

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées Générales, sous réserve de l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce, au deuxième 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 des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constatée 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.

28.1.5. Organisation du contrôle interne au sein du Groupe Havas

Depuis le 10 octobre 2006, date de la suspension de l'enregistrement de la Société Havas auprès de la *Security and Exchange Commission*, le Groupe a, en concertation avec ses Commissaires aux Comptes, fait évoluer ses objectifs en matière de contrôle interne pour tenir compte des obligations issues de la Loi de Sécurité Financière de 2003 et des recommandations préconisées par l'AMF. Le cadre de référence AMF établi en janvier 2007 et revu en juillet 2010 est maintenant la référence unique du Groupe.

Les politiques et principes de gestion du Groupe sont regroupés dans un manuel disponible sur un intranet accessible à l'ensemble des salariés du Groupe. Ce manuel comprend le corps des règles applicables en matière d'organisation, de délégation de pouvoirs et de procédures en vigueur pour Havas SA et ses filiales. Certaines procédures ont été revues et complétées dans le courant de l'année afin de renforcer notamment les contrôles en matière de fraude externe, relatifs aux moyens de paiement, dans le cadre d'une amélioration continue du contrôle interne. A ce titre des sessions de formation ont été mises en place, en particulier en France.

Le présent rapport a été établi en s'appuyant sur les recommandations de l'AMF les plus récentes.

28.1.5.1. Définition et objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel de l'entreprise, destiné à fournir une assurance raisonnable, quant à la réalisation des objectifs suivants :

- conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ;
- réalisation et optimisation des opérations dans le but d'atteindre les objectifs fixés par les organes de Direction du Groupe ;
- bon fonctionnement des processus internes afin d'assurer la maîtrise des opérations et la sauvegarde des actifs ;
- fiabilité des informations comptables, financières et des informations de gestion internes et externes, utilisées et diffusées par la Société, afin qu'elles reflètent avec sincérité l'activité et la situation de la Société.

28.1.5.2. Périmètre du contrôle interne

Les éléments décrits dans ce rapport sont applicables à l'ensemble des sociétés dont le Groupe consolide les comptes selon la méthode de l'intégration globale : la société Havas SA et ses filiales ; en sont donc exclues les sociétés mises en équivalence et les entités, franchisées ou affiliées, principalement en Europe centrale, Asie et Amérique latine, dans lesquelles le Groupe ne détient ni participation ni pouvoir de gestion direct.

Les filiales ont le plus souvent rédigé leurs propres procédures de contrôle interne, en les adaptant aux spécificités locales tout en se référant aux règles et principes établis précisés dans le manuel des principes et politiques Groupe, favorisant ainsi l'homogénéité des procédures et du contrôle interne en vigueur dans l'ensemble du réseau.

Le contrôle interne des sociétés nouvelles ne fait pas l'objet d'une revue immédiate systématique par l'audit interne, mais sont en général intégrées au plan d'audit de l'année suivant celle de l'acquisition. Ces entités ont pour directive de changer leurs réviseurs locaux afin que les Commissaires aux Comptes du Groupe, ou leurs correspondants locaux, soient nommés dès que possible pour assurer l'homogénéité des contrôles légaux et faciliter la centralisation des informations et, en particulier, celles relatives aux points d'audit significatifs relevés localement.

Limite du contrôle interne

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

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

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

28.1.5.3. Les composantes du contrôle interne

L'organisation

Code d'Éthique

En 2010, le Groupe a mis à jour son Code d'Éthique pour mieux répondre aux nouvelles attentes de ses parties prenantes et permettre à ses principes éthiques de servir pleinement sa politique de responsabilité sociétale. Les valeurs et principes inscrits dans ce Code doivent guider l'ensemble des collaborateurs dans leurs pratiques professionnelles quotidiennes, quels que soient leur métier, leur niveau de responsabilité et leur région d'implantation. Il détaille les principes du Groupe et ses responsabilités à l'égard de ses parties prenantes : salariés, clients fournisseurs, concurrents, actionnaires et marchés financiers, société et environnement.

Engagement des responsables opérationnels et financiers

Afin de s'assurer de la qualité des états financiers qui lui sont transmis à chaque clôture, le Groupe Havas, comme les années précédentes, a mis en place une procédure de certification formelle suivie par les responsables opérationnels et financiers à chaque niveau de la hiérarchie : agence, pays ou région et divisions. Dans ces certificats, ils attestent au Président-Directeur Général et au Directeur Financier du Groupe Havas le résultat et la situation nette de l'entité dont ils ont la responsabilité, ainsi que le caractère exhaustif et sincère des informations financières transmises par leur Société au service consolidation. Ils certifient aussi avoir signalé toute défaillance significative de contrôle interne dont ils ont eu connaissance.

Responsabilités et pouvoirs

Le manuel des politiques et principes de gestion du Groupe fixe les règles et limites des délégations de pouvoirs consenties aux dirigeants des divisions et des filiales, et précise les opérations qui demeurent sous le contrôle et l'autorité exclusifs de Havas : acquisitions et cessions de sociétés, investissements significatifs, signatures d'engagements immobiliers, financements.

Des matrices formalisées de délégation de pouvoirs et de séparation des tâches ont été mises en place dans les agences du Groupe, en particulier en matière d'émission des moyens de paiement et d'engagements financiers.

Procédures et modes opératoires

Les guides de procédures rappellent les principes de contrôle interne du Groupe, ils détaillent les modes opératoires et les contrôles à effectuer pour s'assurer, de l'efficacité des opérations, de la fiabilité des informations comptables et financières transmises, du respect des termes des contrats établis avec les tiers et de l'utilisation optimale des ressources, tout en assurant aussi la sauvegarde des actifs et la prévention de la fraude.

Les procédures comportent notamment :

- des narratifs et/ou de *flow-charts* ;
- des matrices des risques et contrôles clés relatifs à la fiabilité de l'information financière et comptable ;
- une matrice de contrôle des risques en matière informatique ;
- la formalisation des délégations de pouvoir et de la séparation des tâches.

Gestion des ressources humaines

Les recrutements des dirigeants d'entités opérationnelles font l'objet d'une autorisation de la hiérarchie au niveau des responsables régionaux ou des responsables de division ou de la direction de Havas selon les niveaux hiérarchiques. Cette procédure d'autorisation a pour objet de s'assurer que l'expérience de ces dirigeants est conforme aux compétences nécessaires à la réalisation des objectifs fixés par le Groupe. Les systèmes de rémunération mis en place visent à intéresser les principaux dirigeants à la réalisation de ces objectifs.

Les procédures de recrutement des collaborateurs sont formalisées par chacune des entités pour tenir compte des principes généraux définis par le Groupe. Les recrutements font l'objet d'approbation formelle en fonction des niveaux hiérarchiques concernés, respectant ainsi les délégations de pouvoirs en place.

Une procédure d'évaluation annuelle individuelle des employés, sous la responsabilité de leur hiérarchie, est centralisée au niveau de la Direction des Ressources Humaines du Groupe.

Diffusion d'informations pertinentes

Les systèmes d'information

Toutes les sociétés du Groupe ont accès à un système d'information, piloté centralement par Havas SA, qui est le vecteur de transport et de contrôle unifié de la plupart des informations financières et opérationnelles : budgets, reportings mensuels, consolidations trimestrielles, semestrielles ou annuelle.

Outre les informations financières, le Groupe a mis en place des bases d'informations opérationnelles relatives au marché, à la concurrence et aux clients, existants et potentiels.

L'objectif de ces bases de données, accessibles selon les rôles, besoins et niveaux hiérarchiques, est de donner aux responsables du Groupe, les moyens d'assurer l'exercice de leurs fonctions dans les meilleures conditions possibles.

Le Groupe a également mis en place un système de reporting qui centralise l'ensemble des indicateurs extra-financiers, permettant ainsi de consolider les données des différents domaines relatifs à la responsabilité sociale et environnementale. Les indicateurs qui y figurent sont répartis en cinq thèmes : Environnement, Social, Ethique et Gouvernance, Economie et Achats, et Communication Responsable. Certains indicateurs environnementaux sont déployés spécifiquement pour le calcul du bilan carbone du Groupe.

L'ensemble des indicateurs se réfèrent pour partie à la loi NRE (loi sur les nouvelles régulations économiques) et aux lignes directrices de la GRI (*Global Reporting Initiative* GRI v3) mais aussi à des indicateurs spécifiques liés aux métiers, aux enjeux et au suivi des engagements pris par le Groupe détaillés au chapitre 8.

Normes comptables

Le processus d'élaboration de l'information comptable, financière et de gestion repose sur la diffusion au sein du Groupe des instructions de consolidation, du manuel des principes Groupe et sur l'unicité du plan des comptes du Groupe, tant pour les cycles de budget que de reporting ou de consolidation.

Système d'identification, d'analyse et de traitement des risques

Identification des risques

En l'absence de processus formalisé centralisé d'identification et de gestion des risques, il appartient à chaque responsable d'agence d'être vigilant à l'identification des zones de risques, et en particulier celles liées aux spécificités des métiers exercés, aux pratiques en usage localement et à l'environnement économique.

Les risques opérationnels sont suivis directement par les responsables d'agence qui ont, en conformité avec la politique du Groupe, l'obligation de les signaler à leur hiérarchie.

Les risques et litiges significatifs font l'objet d'un reporting régulier au Secrétaire Général du Groupe. Une procédure spécifique détaillant les rôles et responsabilités de chacun est incluse dans le manuel des principes du Groupe.

Analyse des risques

Une fois identifiés, les risques sont analysés en détail, et les conséquences potentielles examinées et mesurées afin d'avoir une vision complète de leurs impacts.

Les risques de fraude font l'objet d'une attention toute particulière dans un but de prévention mais aussi de détection la plus rapide possible pour un traitement efficace. Lorsqu'une fraude est détectée, les mesures nécessaires sont prises immédiatement pour en limiter les conséquences, et son analyse effectuée, en général avec l'aide de consultants externes et de l'audit interne du Groupe. Le Comité d'Audit est informé en détail et tenu au courant des évolutions, causes, mesure des conséquences et traitement de ces fraudes, et reste particulièrement vigilant aux sanctions appliquées.

Un questionnaire formalisé est rempli par chacune des divisions afin que soient centralisées toutes les informations sur les litiges et risques identifiés.

Traitement des risques

Une fois informée, la Direction Générale, et en particulier le Secrétariat général, s'assure que la hiérarchie, après analyse, traite le risque et met en place les mesures destinées à en assurer la prévention ou la couverture.

Cette décentralisation de la gestion des risques optimise la réactivité et l'efficacité, nécessaires à leur maîtrise et traitement.

Risques liés au secteur de la communication

De par son activité, le Groupe doit faire face à des risques spécifiques, directement liés à la nature de ses opérations, détaillés au paragraphe "Facteurs de risques" du document de référence. Certains de ces risques font l'objet de procédures particulières destinées à les couvrir de la façon la plus efficace possible, en particulier ceux se rapportant à la contrefaçon et au respect des droits des personnes (image et propriété intellectuelle) et réglementations spécifiques à chacun des pays dans lesquels le Groupe est présent. Ces risques sont couverts par des procédures de contrôle systématique du matériel publicitaire produit ainsi que de son utilisation. Les services juridiques du Groupe et des filiales ont pour tâche d'assister les équipes opérationnelles afin de prévenir les risques de cette nature, et en particulier dans le cas de clients internationaux.

D'autres sont plus difficiles à prévenir car tenant aux règles et usages propres au marché de la communication : en particulier ceux relatifs à l'instabilité des marchés et à la forte concurrence. Ce dernier risque est particulièrement suivi pour limiter les effets négatifs que la crise économique peut avoir sur le niveau d'activité de certains des marchés sur lesquels le Groupe est présent.

Activités de contrôle

Le contrôle interne est la responsabilité de tous. Sa mise en place et la vérification de son efficacité incombent en premier lieu aux directions opérationnelles et financières qui doivent s'assurer à chaque niveau que les procédures de contrôle interne sont régulièrement mises à jour et adaptées aux objectifs principaux du Groupe couvrant un domaine plus vaste que la seule fiabilité des informations chiffrées, comptables et financières, utilisées et diffusées par le Groupe.

L'Audit interne, dans le cadre d'un plan d'audit annuel, a pour rôle de s'assurer que les contrôles sont bien en place, adaptés aux risques à couvrir et que leur efficacité est régulièrement vérifiée.

Comité d'Audit

Les informations relatives au Comité d'Audit sont insérées dans la partie I du présent rapport.

Les Comités financiers et les fonctions centrales

Depuis 2011, un Comité Exécutif examine de façon mensuelle les résultats mensuels et cumulés du Groupe ainsi que toutes les questions financières et notamment les investissements financiers, les projets de création d'activités, de sociétés ou de "joint-venture".

Par ailleurs, des comités opérationnels de division se tiennent plusieurs fois par mois sous la présidence du Président-Directeur Général de Havas pour passer en revue et traiter les principaux sujets opérationnels de la division.

Enfin, Havas a lancé au cours des dernières années plusieurs projets transversaux relatifs aux fonctions centrales dont la mise en œuvre se poursuit : trésorerie, achats et services juridiques afin d'optimiser les opérations et maîtriser les flux d'information dans ces domaines spécifiques. Les systèmes mis en place fonctionnent de façon satisfaisante.

La Direction des entités

Les opérations du Groupe dans les différentes régions sont, à tous les niveaux, structurées de façon comparable : un Directeur Général et un Directeur Financier directement responsable de son entité devant sa hiérarchie.

Au sein de chaque entité, le Directeur Général et le Directeur Financier appliquent les orientations décidées par la hiérarchie, en phase avec le Conseil d'Administration, et organisent le contrôle des opérations par la mise en œuvre de procédures conformes aux politiques et principes de gestion du Groupe, dont ils ont la responsabilité de s'assurer de la bonne application.

Il appartient à chaque Directeur Financier de s'assurer du bon fonctionnement et de la mise à jour du contrôle interne de l'entité dont il a la responsabilité. Il appartient à sa hiérarchie directe de s'en assurer.

Il est précisé, concernant Havas Media, qu'une nouvelle organisation a été mise en place début 2013 au niveau global. Sous le management du CEO de la division, cette nouvelle organisation regroupe les activités en trois pôles : "front office", "middle office" et "back office".

L'Audit interne du Groupe

En 2016, 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'efficacé des systèmes en vigueur.

Les missions d'audit répondent à trois objectifs : description de l'activité de l'agence et de son marché, analyse des objectifs majeurs de la Direction, des risques attachés et des mesures prises pour les prévenir ou les traiter en cas de besoin, et revue complète de son contrôle interne. Les rapports de mission couvrent chacun de ces trois sujets et comportent toutes les recommandations d'amélioration du contrôle interne qui ont été jugées nécessaires sur la base des résultats des travaux effectués.

Un plan d'action détaillé de mise en place des recommandations est établi par chacune des entités examinées et envoyé à l'Audit interne. Ce plan d'action est joint au rapport lors de sa diffusion. Il permet à l'Audit interne d'assurer le suivi des recommandations, soit en retournant sur place pour les rapports les plus critiques, soit en effectuant un contrôle à distance.

Les agences auditées ont été sélectionnées à partir d'une liste de thèmes majeurs qui reflètent les risques principaux identifiés par l'Audit interne ou la Direction des divisions, à partir d'analyses chiffrées des évolutions historiques et/ou de situations financières particulières.

Le plan d'audit 2016 a été proposé, discuté puis validé par la Direction Financière en relation avec les Directions opérationnelles des divisions, avant d'être présenté au Comité d'Audit. Il a été adapté en cours d'année pour tenir compte des requêtes nouvelles et d'impératifs opérationnels amenant à changer le planning initial. Le Comité d'Audit a été informé des modifications. Tous les rapports ont été transmis aux responsables opérationnels et financiers des agences, à leur hiérarchie ainsi qu'à la Direction Financière et au Secrétariat Général du Groupe. Un point d'avancement du plan d'audit ainsi qu'une synthèse des points significatifs sont régulièrement présentés par la Direction de l'Audit interne lors des réunions du Comité d'Audit.

Surveillance du dispositif

La surveillance permanente du dispositif de contrôle interne est assurée à tous niveaux. Chaque Directeur Financier, en accord avec son Directeur Général, a la responsabilité première du bon fonctionnement et de la mise à jour du contrôle interne de l'entité dont il a la responsabilité. Au niveau supérieur (pays ou région), le responsable financier s'assure des performances et de la fiabilité des opérations qui sont revues régulièrement par la Direction Financière de chacun des réseaux. Ce maillage financier est de nature à assurer une vigilance permanente propre à déceler et traiter rapidement les anomalies éventuelles, aussi bien en matière de contrôle budgétaire qu'en cas de faiblesse voire de défaillance de contrôle interne.

En 2016, l'Audit interne a poursuivi son objectif de couverture géographique du dispositif en examinant des agences de taille moyenne qui n'avaient pas encore été auditées. Le plan d'audit a aussi intégré des agences ayant récemment intégré le Groupe ainsi que des entités importantes qui doivent faire l'objet de contrôles plus réguliers. 20 % des missions effectuées étaient des premiers audits concernant des entités acquises ou créées récemment.

28.1.5.4. Processus clés pour l'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière

Consolidation

Le service consolidation de Havas SA organise et gère centralement le processus de consolidation des états financiers de toutes les sociétés du Groupe. Ce processus centralisé ainsi que les procédures et le glossaire mis en place assurent l'harmonisation et la cohérence des documents intégrés dans les états financiers du Groupe. Chacune des liasses est consolidée directement, après avoir été revue ou audité par les auditeurs externes.

Au terme de la politique suivie par Havas en la matière, les sociétés représentant au total environ 90 % du revenu du Groupe font l'objet d'un audit complet ou d'un examen limité au 31 décembre.

Les données issues de la consolidation font l'objet d'un rapprochement systématique avec les mêmes données issues du processus de reporting de gestion. Ce rapprochement est structurellement facilité par l'unification de l'outil informatique.

Il est rappelé que le Groupe Havas établit depuis 2005 des comptes consolidés selon le référentiel comptable international IFRS.

Budget et reporting

Havas organise les processus budgétaires et de reporting mensuels, qui sont contrôlés par chaque niveau hiérarchique et consolidés au niveau du Groupe. Ces processus sont une composante majeure du dispositif de contrôle interne du Groupe. Ils constituent l'outil privilégié de suivi, de contrôle et de pilotage des opérations des filiales, par la Direction Générale du Groupe et de ses divisions.

Systématiquement, les filiales analysent les écarts entre réel et budget et entre budget initial et révisions budgétaires. Ces analyses sont revues par les Directeurs Financiers des régions et du siège, puis par le contrôle de gestion central du Groupe avant d'être examinées mensuellement par le Comité Exécutif.

Centres de services partagés administratifs

Dans plusieurs pays où son implantation est importante, le Groupe a lancé des initiatives d'implantation de centres de services partagés, pour assurer principalement les fonctions comptables et de paie des sociétés du pays. Cette évolution, outre des réductions de coûts et une amélioration de la flexibilité des activités, assure la séparation des fonctions, l'unicité des outils et des procédures, et contribue à l'amélioration du contrôle interne sur la préparation des informations comptables et financières.

Trésorerie, financements, liquidité

La Direction Financement et Trésorerie du Groupe pilote un processus de reporting et d'analyse des positions de trésorerie du Groupe et de la dette nette qui inclut notamment (i) un suivi quotidien de la position de trésorerie et de la dette nette du Groupe mesurée à partir des positions de trésorerie des filiales dans les pays rattachés au cash pool centralisé et/ou dotés d'un cash pool domestique (France, États-Unis, Canada, Royaume-Uni, Espagne, Allemagne, Belgique, Portugal, Pays-Bas et Italie) et mensuel dans les autres pays, (ii) un suivi diffusé à la Direction Financière et commenté lors du Comité de Direction mensuel de l'évolution de la dette nette du Groupe et de ses principales filiales, des placements de Havas ainsi que le niveau d'utilisation des lignes de crédit dans les principaux pays. La Direction Financement et Trésorerie du Groupe gère un processus mensuel complémentaire d'établissement de deux tableaux d'analyse de la variation de la dette nette financière du Groupe selon la méthode indirecte à partir du résultat opérationnel consolidé du Groupe et selon la méthode directe des flux d'encaissements et de décaissements de trésorerie de l'ensemble des filiales du Groupe. Ce dispositif de contrôle est complété par un suivi trimestriel des balances âgées des principaux clients et par un suivi mensuel des balances âgées des filiales du Groupe. De plus, un suivi du besoin en fond de roulement du Groupe est réalisé mensuellement.

Par ailleurs, un dispositif annuel de prévision des flux mensuels de trésorerie et du besoin en fond de roulement, généralisé à l'ensemble des filiales du Groupe permet d'anticiper les besoins de financements et d'optimiser les placements.

Par ailleurs, la Direction Financement et Trésorerie du Groupe centralise l'ensemble des demandes de financement des filiales du Groupe, assure un suivi régulier de l'utilisation de ces lignes de financement et assiste la Direction Financière et la Présidence dans la gestion de l'endettement moyen et long terme et des risques financiers du Groupe.

Dans le cadre du processus d'arrêté des comptes consolidés de Havas, la Direction Financement et Trésorerie revoit et valide l'ensemble des notes aux comptes consolidés relatives à la trésorerie, l'endettement et les risques financiers.

Suivi des engagements hors bilan

Havas centralise les cautions et garanties consenties et pilote un processus de reporting spécifique qui permet d'actualiser et de suivre les engagements en matière d'"earn-out" et de "buy-out" en liaison avec les directeurs financiers des régions et du siège qui contrôlent les entités concernées.

Les autres engagements donnés et reçus sont reportés dans les liasses de consolidation, et suivis centralement par Havas.

Litiges et contentieux

Les contentieux font l'objet d'une information régulière des directions juridiques des filiales auprès du Secrétaire Général du Groupe. Outre ce reporting régulier, lors de l'établissement de son rapport annuel, Havas reçoit un récapitulatif des litiges connus, en cours ou potentiels du Groupe. La Direction Générale est tenue informée de l'état des principaux litiges.

28.2. Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président du Conseil d'Administration

Rapport des Commissaires aux Comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'Administration

Exercice clos le 31 décembre 2016

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 2016.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine, le 24 mars 2017

Les Commissaires aux Comptes

CONSTANTIN ASSOCIES

*Member of Deloitte Touche
Tohmatsu Limited*

Thierry QUERON

AEG FINANCES

*Membre français de Grant
Thornton International*

Gilles HENGOAT

28.3. Présentation des résolutions

Présentation de l'exposé des motifs des résolutions arrêtées par le Conseil d'Administration et soumises au vote des actionnaires :

Approbation des comptes, affectation du résultat et dividende

(résolutions 1, 2, 3)

Les **première** et **deuxième résolutions** ont pour objet l'approbation des comptes annuels et des comptes consolidés de l'exercice 2016 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 47 997 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 2016 font ressortir un bénéfice de 79 054 337,74 euros.

Compte tenu du report à nouveau bénéficiaire d'un montant de 92 680 926,37 euros, le bénéfice distribuable s'élève à 171 735 264,11 euros.

Il est précisé qu'il n'y a pas lieu de doter la réserve légale qui atteint déjà le dixième du capital social.

Il est proposé de verser à titre de dividende un montant de 0,18 euro par action, soit la somme globale de 75 537 948,60 euros, sur la base d'un nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2016 de 419 655 270.

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 419 655 270 actions composant le capital social au 31 décembre 2016, le montant global des dividendes sera ajusté en conséquence et le solde étant affecté au « Report à nouveau » sera déterminé sur la base des dividendes effectivement versés.

Le solde du bénéfice distribuable sera affecté au poste "Report à nouveau".

Ce dividende sera mis en paiement le 13 juin 2017.

Conformément à l'article 158-3.2° du Code Général des Impôts (CGI), la totalité des dividendes mis en paiement, soit un montant de 75 537 948,60 euros, sera éligible à la réfaction de 40 % pour le calcul de l'impôt sur le revenu pour les actionnaires personnes physiques.

Exercice	Nombre d'actions rémunérées	Dividende distribué (en euro par action)
2013	412 534 051	0,11
2014	417 421 897	0,13
2015	417 421 897	0,15

Option pour le paiement du dividende en actions

(résolution 4)

La **quatrième résolution** porte sur la possibilité accordée à chaque actionnaire d'opter pour le paiement du dividende en actions nouvelles de la Société, et ce pour la totalité du dividende lui revenant au titre des actions dont il est propriétaire.

Les actions nouvelles, en cas d'exercice de l'option pour le paiement du dividende en actions, seraient émises à un prix égal à 90% de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché lors des vingt séances de bourse précédant le jour de l'Assemblée Générale diminuée du montant du dividende faisant l'objet de la troisième résolution et arrondi au centime d'euro immédiatement supérieur.

Jetons de présence

(résolution 5)

La **cinquième résolution** a pour objet de fixer le montant global des jetons de présence au titre de l'année 2017.

Il est proposé de porter l'allocation des jetons de présence à un montant maximum de 450 000 euros.

Conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce

(résolution 6)

La **sixième résolution** a pour objet l'approbation d'une convention entrant dans le champ d'application de l'article L 225-38 du Code de commerce autorisée et conclue au cours de l'exercice 2016.

Cette résolution porte sur l'approbation du renouvellement de la convention de prestations de services conclue entre la Société Havas et la société Bleu dont Monsieur Jacques Séguéla est associé.

La société Havas avait confié à la société Bleu dont Monsieur Jacques Séguéla est associé une mission de consulting pour une durée de 3 ans allant du 1er juin 2013 au 31 mai 2016.

La société Havas a souhaité renouveler cette convention jusqu'au 31 mai 2017, celle-ci pouvant se prolonger par tacite reconduction pour des périodes de 12 mois. Dans le cadre de cette convention, la société Bleu effectue des interventions en matière de stratégie (sous l'angle commercial et créatif) et de développement, de prospection de nouveaux clients et de talents.

En contrepartie de ses missions, la société Bleu perçoit une rémunération forfaitaire annuelle de 700 000 euros HT.

Ces éléments sont détaillés dans le rapport spécial du Commissaire aux Comptes, lequel est disponible en annexe du Document de Référence pour l'exercice 2016.

Mandats des Administrateurs

(résolutions 7 à 14)

Le Conseil d'Administration de votre Société compte actuellement seize membres, dont six femmes et deux Administrateurs représentant les salariés. Sept membres sont indépendants.

Le Conseil d'administration compte six Administratrices : Mesdames Delphine Arnault, Christine Ockrent, Sidonie Dumas et Marguerite Bérard Andrieu ainsi que Mesdames Juliette Laquerrière et Ghislaine Brégé nommées respectivement représentant permanent de la société Bolloré SA et de la société Financière de Longchamp, le 27 février 2017, en remplacement de Messieurs Cédric de Bailliencourt et Hervé Philippe, pour la durée restant à courir de leur mandat d'administrateur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016.

Il vous est proposé, dans les **septième, huitième, neuvième, dixième, onzième, douzième, treizième et quatorzième résolutions**, de renouveler les mandats d'Administrateurs de Messieurs Jacques Séguéla, Yves Cannac et Stéphane Israël, de Madame Christine Ockrent ainsi que des sociétés Bolloré représentée par Madame Juliette Laquerrière, Financière de Sainte Marine représentée par Monsieur Gilles Alix, Financière de Longchamp représentée par Madame Ghislaine Brégé et Longchamp Participations représentée par Monsieur Jean de Yturbe, qui arrivent à échéance à l'issue de la présente Assemblée, 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 2019.

À l'issue de l'Assemblée Générale et sous réserve de votre approbation, le Conseil d'Administration comptera seize membres, dont six femmes soit un taux de 42,86 % et sept indépendants, soit plus du tiers des membres composant le Conseil d'Administration, les deux représentants des salariés n'étant pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage conformément au Code AFEP/MEDEF.

Les informations relatives à la composition du Conseil et à ses membres figurent en section 14 du Document de Référence.

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Dirigeant mandataire social de la société Havas

(résolution 15)

La **quinzième résolution** a pour objet l'approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Dirigeant mandataire social de la société Havas en application de l'article L.225-37-2 du Code de commerce.

I. Principes et critères de détermination et de répartition de la rémunération du Dirigeant mandataire social

La politique de rémunération du Dirigeant mandataire social est approuvée par le Conseil d'administration après examen et avis du Comité des Rémunérations et de Sélection ou des Nominations.

Le Conseil d'administration fait application des recommandations du Code AFEP/MEDEF, modifié en novembre 2016, relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées.

Dans ce contexte, le Conseil d'administration fixe les principes de détermination de la rémunération du Dirigeant mandataire social en veillant tout particulièrement :

- à l'équilibre entre les éléments composant la rémunération du Dirigeant mandataire social afin qu'aucun d'entre eux ne soit disproportionné ;
- à la compétitivité en s'appuyant sur des études comparatives selon un panel de sociétés françaises, européennes et internationales présentes dans des secteurs d'activités identiques ou équivalents à ceux de Havas et de ses filiales ;
- au développement et à la performance du Groupe sur le long terme ;

II. Eléments composant la rémunération du Dirigeant mandataire social

La rémunération du Dirigeant mandataire social comprend :

1. Une rémunération fixe

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection ou des Nominations, détermine la rémunération annuelle fixe du Dirigeant mandataire social au regard de ratios d'équilibre et d'études comparatives.

2. Une rémunération variable

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection ou des Nominations, détermine la rémunération annuelle variable du Dirigeant mandataire social sur la base de critères quantitatifs et qualitatifs.

Afin d'accompagner de manière dynamique la stratégie et les défis du Groupe, le poids respectif des critères quantitatifs et qualitatifs appliqué à la part variable annuelle est déterminé en fonction de l'importance et de l'évolution des enjeux stratégiques.

Critères quantitatifs :

Ils reposent sur des indicateurs que le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection ou des Nominations, a jugé les plus pertinents pour apprécier la performance financière du Groupe.

Ces indicateurs financiers sont :

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

Ces objectifs lisibles et exigeants sont étroitement alignés sur les performances du Groupe.

Critères qualitatifs :

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

Ils reposent sur la réalisation d'actions et de projets définis en fonction de la stratégie engagée au niveau du Groupe. Ils permettent d'apprécier la capacité du Dirigeant mandataire social à mettre en oeuvre et à finaliser ces projets s'agissant, notamment, des opérations de croissance externes envisagées, du développement de la stratégie « Together », de la poursuite du plan de création des « Havas villages » afin de regrouper les agences du Groupe implantées à travers le monde, de la réalisation des repositionnements stratégiques nécessaires dans un environnement de plus en plus concurrentiel et de la fixation des nouvelles orientations en matière d'offres.

Enfin, les critères qualitatifs prennent en compte la dimension de la responsabilité du groupe en matière sociétale (RSE). Le Groupe a défini depuis 2009 une politique de responsabilité sociétale qui témoigne de sa prise de conscience et de sa volonté de renouveler ses engagements à respecter et à mettre en oeuvre les dix principes du Pacte Mondial, auquel il adhère depuis 2003. Le Groupe a défini six engagements de progrès qui guident l'ensemble des pratiques relatives à son activité, quels que soient les métiers exercés, tant en France qu'à l'étranger.

Ces six engagements structurent la démarche RSE du Groupe Havas pour les cinq ans à venir :

1. Promouvoir la diversité et œuvrer en faveur du bien-être des salariés.
2. Renforcer le niveau d'exigence du Groupe en matière sociale et de RSE dans sa supply chain.
3. Promouvoir l'éthique dans la pratique des métiers.
4. Assurer sa position de leader dans la création et la diffusion de communications responsables au travers de ses agences et de ses collaborations avec ses clients.
5. Réduire l'impact environnemental résultant de ses activités.
6. Renouveler son engagement à œuvrer collectivement pour lutter contre le changement climatique.

Ils visent à réduire les impacts environnementaux, sociaux et sociétaux de son activité.

Pondération de la part variable

Conformément au Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations, détermine les taux respectifs des critères quantitatifs et qualitatifs appliqués à la part variable annuelle.

Dans sa séance du 28 février 2017, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations, a décidé que la rémunération variable au titre de l'année 2017 sera fixée à hauteur de 80%, sur la base de critères quantitatifs et à hauteur de 20% sur la base de critères qualitatifs.

Le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations, fixe, par ailleurs, les pourcentages différenciés d'éligibilité à la rémunération variable annuelle en fonction du nombre de critères de performance atteints.

Il détermine également le pourcentage maximum de la rémunération fixe annuelle pouvant être allouée au titre de la rémunération variable annuelle en application de l'article 24.3.2 du Code AFEP/MEDEF.

Dans sa séance du 28 février 2017, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations, a décidé que le Dirigeant mandataire social est éligible, au titre de l'année 2017, à :

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

sans toutefois que sa rémunération variable ne puisse dépasser 100% de sa rémunération fixe annuelle.

3. Attribution d'actions de performance

A la rémunération annuelle s'ajoute l'attribution d'actions de performance dont l'acquisition définitive est soumise à des critères de performance du Groupe.

Le Conseil d'Administration, sur avis du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations, arrête les critères d'attribution définitive des actions de performance, fixe les conditions de performance à atteindre ainsi que la quotité minimum de titres à conserver au nominatif par le Dirigeant mandataire social jusqu'à la fin de ses fonctions.

L'atteinte de ces objectifs est désormais appréciée sur un minimum de trois années, conformément à la décision de l'Assemblée générale des actionnaires du 10 mai 2016.

L'intégralité des actions est définitivement acquise à l'issue de la période déterminée par le Conseil d'administration dans les limites fixées par l'Assemblée générale des actionnaires, sous condition de présence et sous réserve de la réalisation de conditions liées à l'évolution de la performance du Groupe Havas entre une période de référence de plusieurs exercices et la période d'acquisition fixée par le Conseil d'administration, basées sur la croissance organique de la marge brute, la marge opérationnelle courante, le résultat net part du Groupe et le bénéfice net par action, deux de ces quatre critères devant être atteints. En outre, le Dirigeant mandataire social doit conserver au nominatif, jusqu'à la fin de ses fonctions, un nombre minimum d'actions de la Société dont le pourcentage est fixé par le Conseil d'administration.

Le détail des plans d'actions de performance mis en œuvre en 2015 et 2016 figure au paragraphe 15.2 du Document de référence.

4. Avantages en nature

Les avantages en nature consistent en la mise à disposition d'une voiture de fonction.

5. Régime de sécurité sociale et contrats de prévoyance

Le Dirigeant mandataire social est éligible aux régimes de Sécurité Sociale, AGIRC et ARRCO, ainsi qu'aux contrats de prévoyance (mutuelle ; assurance invalidité-décès) souscrits pour les salariés de la société Havas et selon des conditions identiques.

Conformément aux dispositions de l'article L.225-37-2 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable mentionnée au point II. 2. ci-dessus est conditionné à l'approbation par une Assemblée Générale des actionnaires de la Société lors du vote ex post.

Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société

(résolution 16)

Conformément aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprises des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF (en son article 26) auquel la Société se réfère, sont soumis à l'avis des actionnaires les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 au Dirigeant Mandataire Social de la Société :

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

La seizième résolution a pour objet de permettre de recueillir l'avis de l'Assemblée Générale sur les éléments de rémunération ou avantages dus ou attribués au titre de l'exercice 2016 au Dirigeant Mandataire Social de la Société, à savoir Monsieur Yannick Bolloré, Président-Directeur Général.

En conséquence, il vous est proposé dans la seizième résolution d'émettre un avis favorable sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Yannick Bolloré, Président-Directeur Général :

Eléments de rémunération	Montants	Commentaires
Au titre de son mandat social exécutif		
Rémunération fixe	780 000 euros	Monsieur Yannick Bolloré a bénéficié d'une rémunération fixe de 780 000 euros au titre de son mandat social
Rémunération variable(*)	620 000 euros	Monsieur Yannick Bolloré a bénéficié d'un bonus de 620 000 euros au titre de son mandat social, pour l'année 2016
Jetons de présence	Néant	Monsieur Yannick Bolloré n'a bénéficié d'aucun jeton de présence
Rémunération exceptionnelle	Néant	Monsieur Yannick Bolloré n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de son mandat social
Attribution d'options et/ou d'actions de performance	90.000	Monsieur Yannick Bolloré s'est vu attribuer 90.000 actions de performance en 2016
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	Néant	Monsieur Yannick Bolloré n'a bénéficié d'aucune indemnité de prise ou de cessation de fonctions au titre de son mandat social
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Monsieur Yannick Bolloré n'a bénéficié d'aucun régime de retraite supplémentaire au titre de son mandat social
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé		Monsieur Yannick Bolloré bénéficie du régime collectif de prévoyance et de frais de santé du Groupe Havas
Avantages de toute nature	8.993 euros	Monsieur Yannick Bolloré a bénéficié d'une voiture de fonction

(*) La progression de la marge opérationnelle courante, du résultat net part du Groupe et du bénéfice net par action, objectifs fixés par le Conseil d'Administration du 25 février 2016, ont été atteints. L'objectif fixé par le Conseil d'Administration du 25 février 2016 relatif à la progression de la croissance organique de la marge brute n'a pas été atteint.

Autorisation donnée au Conseil d'Administration pour acquérir les actions de la Société

(résolutions 17 et 18)

La **dix-septième 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'en novembre 2018.

Cette autorisation permettrait au Conseil d'acquérir des actions de la Société dans la limite de 40 millions d'actions, soit 9,53 % du capital social, étant précisé que la Société ne détient à ce jour aucune action propre.

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 9 euros par action.

Le descriptif du programme de rachat d'actions est contenu dans le Document de Référence de la Société pour l'exercice 2016 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-huitième résolution d'autoriser le Conseil d'Administration à annuler, le cas échéant, pour une durée de 26 mois, 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 19 et 20)

Ces deux résolutions visent à reconduire des autorisations préexistantes.

La **dix-neuvième résolution** a pour objet d'autoriser le Conseil d'Administration à augmenter le capital social au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise. Une résolution à cet effet a été approuvée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2016 sous sa 20^e résolution pour une durée de 26 mois, soit jusqu'en juillet 2018. 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 **vingtième résolution** a pour objet de renouveler la 21^e résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2016, relative à une augmentation du capital social réservée à une catégorie de bénéficiaires (salariés résidents dans des pays dans lesquels la mise en place de fonds d'actionnariat salariés est impossible, ou encore dans lesquels la fiscalité est défavorable).

Il est proposé à l'Assemblée Générale de renouveler cette autorisation pour une durée de dix-huit mois.

Chacune des deux autorisations sollicitées serait limitée à un plafond maximal de 3 % du capital, sachant que ce plafond serait doublement limité : d'une part, par un montant maximum cumulé de 3 % pour les deux autorisations et d'autre part par une imputation de ce plafond de 3 % sur le plafond global de 70 millions d'euros prévu à la 17^e résolution (autorisation d'augmentation de capital avec droit préférentiel de souscription) de l'Assemblée Générale du 10 mai 2016.

Pouvoirs pour les formalités

(résolution 21)

La **vingt et unième résolution** donne pouvoirs à l'effet d'accomplir toutes les formalités prévues par la loi.

28.4. Texte des résolutions présentées par le Conseil d'Administration

Première résolution

(Examen et approbation des comptes annuels de l'exercice 2016)

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 2016, 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 47 997 euros.

Deuxième résolution

(Examen et approbation des comptes consolidés de l'exercice 2016)

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 2016, 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, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, constate l'existence d'un bénéfice distribuable de 171 735 264,11 euros ainsi composé :

bénéfice de l'exercice	79 054 337,74 €
+ solde au compte "Report à nouveau"	92 680 926,37 €

et décide de l'affecter de la façon suivante :

- dividende (0,18 euro par action) sur la base d'un nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2016 de 419 655 270	75 537 948,60 €
- le solde au compte "Report à nouveau"	96 197 315,51 €

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 419 655 270 actions composant le capital social au 31 décembre 2016, le montant global des dividendes sera ajusté en conséquence et le solde étant affecté au report à nouveau sera déterminé sur la base des dividendes effectivement versés.

Ce dividende sera mis en paiement le 13 juin 2017.

Conformément à l'article 158-3.2° du Code Général des Impôts (CGI), la totalité des dividendes mis en paiement sera éligible à la réfaction de 40 % pour le calcul de l'impôt sur le revenu pour les actionnaires personnes physiques.

Le dividende effectivement distribué au titre des trois exercices précédents a été le suivant :

Exercice	Nombre d'actions rémunérées	Dividende distribué (en euro par action)
2013	412 534 051	0,11
2014	417 421 897	0,13
2015	417 421 897	0,15

Quatrième résolution

(Option pour le paiement du dividende en actions)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et constaté que le capital est entièrement libéré, décide, conformément aux dispositions de l'article 34 des Statuts, d'accorder à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement du dividende en actions nouvelles de la Société, et ce pour la totalité du dividende lui revenant au titre des actions dont il est propriétaire.

Les actions nouvelles, en cas d'exercice de la présente option, seront émises à un prix égal à 90 % de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de l'Assemblée Générale diminuée du montant du dividende faisant l'objet de la troisième résolution et arrondi au centime d'euro immédiatement supérieur.

Les actions ainsi émises porteront jouissance au 1^{er} janvier 2017.

Si le montant des dividendes pour lequel est exercée l'option ne correspond pas à un nombre entier d'actions, l'actionnaire pourra :

- 1) recevoir le nombre entier d'actions immédiatement supérieur en versant, le jour où il exerce son option, la différence en numéraire,
- 2) recevoir le nombre entier d'actions immédiatement inférieur, complété d'une soule en espèces.

Les actionnaires pourront opter pour le paiement du dividende en espèces ou pour le paiement du dividende en actions nouvelles entre le 17 mai 2017 et le 2 juin 2017 inclus, en adressant leurs demandes aux intermédiaires financiers habilités à payer ledit dividende, ou pour les actionnaires inscrits dans les comptes nominatifs purs tenus par la Société à son mandataire (Société Générale – 32 rue du Champ de Tir - CS 30812 - 44308 Nantes Cedex 3).

Au-delà du 2 juin 2017, le dividende sera payé uniquement en numéraire.

La livraison des actions aux actionnaires ayant opté pour le paiement du dividende en actions interviendra à la même date que la mise en paiement du dividende en numéraire, soit le 13 juin 2017.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi, à l'effet d'assurer la mise en œuvre du paiement du dividende en actions nouvelles, de préciser les modalités d'application et d'exécution, de constater le nombre d'actions nouvelles émises en application de la présente résolution, de modifier en conséquence les Statuts de la Société et plus généralement faire tout ce qui sera utile et nécessaire.

Cinquième résolution

(Fixation des jetons de présence pour 2017)

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 450 000 euros, le montant global des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration pour l'exercice 2017.

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.

Sixième résolution

(Convention 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 du Commissaire aux Comptes sur les conventions visées à l'article L.225-38 du Code de commerce, approuve le renouvellement de la convention de prestations de services conclue le 1^{er} mai 2013 entre la Société Havas et la société Bleu dont Monsieur Jacques Seguela, Administrateur, est associé, pour la période allant du 1^{er} juin 2016 au 31 mai 2017.

Septième résolution

(Renouvellement du mandat d'Administrateur 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 Monsieur Jacques Séguéla vient à expiration à l'issue de la présente réunion, décide de le renouveler pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2019.

Huitième résolution

(Renouvellement du mandat d'Administrateur 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 Monsieur Yves Cannac vient à expiration à l'issue de la présente réunion, décide de le renouveler pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2019.

Neuvième résolution

(Renouvellement du mandat d'Administrateur de M. Stéphane Israël)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'Administrateur de Monsieur Stéphane Israël 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 2019.

Dixième résolution

(Renouvellement du mandat d'Administrateur de Mme. Christine Ockrent)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'Administrateur de Madame Christine Ockrent 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 2019.

Onzième résolution

(Renouvellement du mandat d'Administrateur de la société Bolloré SA)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'Administrateur de la société Bolloré SA vient à expiration à l'issue de la présente réunion, décide de le renouveler pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2019.

Douzième résolution

(Renouvellement du mandat d'Administrateur de la société Financière de Sainte Marine)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'Administrateur de la société Financière de Sainte Marine vient à expiration à l'issue de la présente réunion, décide de le renouveler pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2019.

Treizième résolution

(Renouvellement du mandat d'Administrateur 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 2019.

Quatorzième résolution

(Renouvellement du mandat d'Administrateur 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 2019.

Quinzième résolution

(Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Dirigeant mandataire social)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Dirigeant mandataire social, tels que décrits dans la « Présentation des résolutions » arrêtée par le Conseil d'administration, en application de l'article L.225-37-2 du Code de commerce et figurant en annexe du Document de Référence 2016 au paragraphe 28.3.

Seizième résolution

(Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à M. Yannick Bolloré, Président-Directeur Général)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Yannick Bolloré, Président-Directeur Général, tels que décrits dans la « Présentation des résolutions » arrêtée par le Conseil d'administration et figurant en annexe du Document de Référence 2016 au paragraphe 28.3.

Dix-septième 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 requises 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 9 euros par action (hors frais d'acquisition). En cas d'augmentation de capital par incorporation de primes, de réserves et de bénéfices, donnant lieu soit à une élévation de la valeur nominale, soit à la création et à l'attribution gratuite d'actions, ainsi qu'en cas de division ou de regroupement d'actions ou de toute autre opération portant sur le capital social, le Conseil d'Administration pourra ajuster le prix d'achat précité afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Le Conseil d'Administration pourra acquérir au maximum 40 millions d'actions en vertu de la présente autorisation, soit 9,53 % des actions composant le capital social de la Société.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation, sauf en période d'offre publique portant sur les titres de la Société, et notamment pour passer tout ordre en Bourse ou hors marché, affecter ou réaffecter les actions acquises aux différents objectifs poursuivis, conclure tout accord en vue notamment de la tenue des registres d'achat et de vente des actions, établir tout document notamment d'information, effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers et de toute autre autorité qui s'y substituerait, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

L'Assemblée Générale confère également tous pouvoirs au Conseil d'Administration, si la loi ou l'Autorité des marchés financiers venait à étendre ou à compléter les objectifs autorisés pour les programmes de rachat d'actions, à l'effet de porter à la connaissance du public, dans les conditions légales et réglementaires applicables, les modifications éventuelles du programme concernant les objectifs modifiés.

Cette autorisation est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée.

Dix-huitième 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 vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

Dix-neuvième résolution

(Délégation de compétence au Conseil d'Administration pour augmenter le capital social au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Générales Extraordinaires, ayant pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux dispositions d'une part des articles L. 3332-1 et suivants du Code du Travail et de l'article L. 225-138-1 du Code de commerce et d'autre part de l'article L. 225-129-6 de ce même Code :

1) délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider d'augmenter, en une ou plusieurs fois, sur ses seules décisions, le capital social de la Société, dans la limite d'un nombre d'actions représentant au maximum 3 % du capital à la date de la présente Assemblée, par émission d'actions ainsi que de toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise de la Société et des entreprises françaises ou étrangères qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 3344-1 du Code du Travail ;

2) décide (i) que le montant nominal total des actions susceptibles d'être émises en application de la présente résolution s'imputera sur le plafond nominal global de 70 millions d'euros prévu au paragraphe 4 de la 17e résolution de l'Assemblée Générale du 10 mai 2016 et (ii) que les nombres maximaux d'actions fixés par la présente résolution pour l'augmentation du capital au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise et par la 20e résolution de la présente Assemblée pour l'augmentation du capital au profit des catégories de bénéficiaires, ne sont pas cumulatifs et ne pourront excéder un nombre total d'actions représentant 3 % du capital social de la Société à la date de la présente Assemblée ;

3) décide de supprimer en faveur des adhérents au plan d'épargne définis au paragraphe 1 le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou autres valeurs mobilières donnant accès au capital émises en application de la présente résolution et prend acte du fait que la présente délégation de compétence emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit immédiatement ou à terme ;

4) décide que le prix d'émission des actions nouvelles ou des valeurs mobilières nouvelles donnant accès au capital sera déterminé dans les conditions prévues à l'article L. 3332-19 du Code du Travail et sera au moins égal à 80 % du Prix de Référence tel que défini ci-après. Toutefois, l'Assemblée Générale autorise expressément le Conseil d'Administration à réduire ou supprimer la décote susmentionnée, s'il le juge opportun, dans les limites légales et réglementaires, afin de tenir compte, inter alia, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables dans les pays de résidence des adhérents à un plan d'épargne bénéficiaires de l'émission. Pour les besoins du présent paragraphe, le Prix de Référence désigne la moyenne des cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions ;

5) décide, en application de l'article L. 3332-21 du Code du Travail, que le Conseil d'Administration pourra également décider l'attribution, à titre gratuit, d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société, existants ou à émettre, au titre de l'abondement et/ou le cas échéant de la décote, sous réserve que la prise en compte de leur contre-valeur pécuniaire, évaluée au prix de souscription, n'ait pour effet de dépasser les limites prévues à l'article L. 3332-11 du Code du Travail ;

6) décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessus, et notamment :

- pour arrêter les caractéristiques des autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société dans les conditions légales et réglementaires applicables,

- pour arrêter les modalités et conditions des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente autorisation,

- pour décider que les souscriptions pourront être réalisées directement ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou autres structures ou entités permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables,

- pour arrêter le montant proposé à la souscription ainsi que les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, le prix, les dates de jouissance des titres émis, les modalités et les délais de libération des titres et le cas échéant, demander leur admission à la cotation en Bourse partout où il en avisera,

- pour constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social, apporter les modifications nécessaires aux statuts et sur sa seule décision et, s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces émissions et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation, effectuer toutes les déclarations auprès de tous organismes et faire tout ce qui serait autrement nécessaire ;

7) décide que la présente délégation prive d'effet, à compter de ce jour et à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la précédente délégation ayant le même objet autorisée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2016 dans sa 20e résolution.

La présente délégation est valable pendant une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

Vingtième résolution

(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour augmenter le capital social au profit de catégories de bénéficiaires avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'une opération d'actionnariat salarié)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Générales Extraordinaires, ayant pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-2 et L. 225-138 du Code de commerce :

1) délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider d'augmenter, en une ou plusieurs fois à l'époque ou aux époques qu'il fixera et dans la proportion qu'il appréciera, le capital social de la Société dans la limite d'un nombre total d'actions représentant au maximum 3 % du capital social de la Société à la date de la présente Assemblée, par émission d'actions ainsi que de toutes autres valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ;

2) décide (i) que le montant nominal total des actions susceptibles d'être émises en application de la présente résolution s'imputera sur le plafond nominal global de 70 millions d'euros prévu au paragraphe 4 de la 17e résolution de l'Assemblée Générale du 10 mai 2016 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 19e résolution pour l'augmentation du capital au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, ne sont pas cumulatifs et ne pourront excéder un nombre total d'actions représentant 3 % du capital social de la Société à la date de la présente Assemblée ;

3) décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou autres valeurs mobilières donnant accès au capital, qui seraient émises en application de la présente résolution et de réserver le droit de les souscrire aux catégories de bénéficiaires répondant aux caractéristiques suivantes : (i) des salariés et mandataires sociaux des sociétés du Groupe Havas liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du Travail et ayant leur siège social hors de France ; (ii) ou/et des OPCVM ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de l'entreprise dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués de personnes mentionnées au (i) du présent paragraphe ; et/ou (iii) tout établissement financier (ou filiale d'un tel établissement) (a) ayant mis en place, à la demande de la Société, un schéma de type "effet de levier" au profit des salariés de sociétés françaises du Groupe Havas par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise, ayant obtenu préalablement l'agrément de l'Autorité des marchés financiers, dans le cadre d'une augmentation de capital réalisée en application de la 19e résolution de la présente Assemblée (b) proposant, directement ou indirectement, à des personnes visées au (i) ne bénéficiant pas du schéma de type "effet de levier" précité, un profil économique comparable à celui offert aux salariés des sociétés françaises du Groupe Havas et (c) dans la mesure où la souscription d'actions de la Société par cet établissement financier permettrait à des personnes visées au (i) de bénéficier de formules d'actionnariat ou d'épargne ayant un tel profil économique ;

4) prend acte du fait que la présente délégation de compétence emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit immédiatement ou à terme ;

5) décide que le prix unitaire d'émission des actions ou valeurs mobilières à émettre en application de la présente résolution sera fixé par le Conseil d'Administration sur la base du cours de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris ; ce prix d'émission sera égal à la moyenne des cours cotés de l'action de la Société lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions, cette moyenne pouvant être éventuellement diminuée d'une décote maximum de 20 % ; le montant d'une telle décote sera déterminé par le Conseil d'Administration en considération, notamment, des dispositions légales, réglementaires et fiscales de droit étranger applicable le cas échéant ;

6) décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, dans les conditions prévues par la loi et dans les limites fixées ci-dessus, avec faculté de subdélégation, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment à l'effet de :

- fixer la date et le prix d'émission des actions et autres valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société à émettre en application de la présente résolution ainsi que les autres modalités de l'émission, y compris la date de jouissance, même rétroactive, des actions émises en application de la présente résolution,

- arrêter la liste des bénéficiaires de la suppression du droit préférentiel de souscription au sein des catégories définies ci-dessus, ainsi que le nombre d'actions ou autres valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société à souscrire par chacun d'eux,

- arrêter les caractéristiques des autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société dans les conditions légales et réglementaires applicables,

- faire le cas échéant toute démarche en vue de l'admission aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris des actions émises en vertu de la présente délégation,

- constater la réalisation de l'augmentation de capital, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social et sur sa seule décision et, s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations, modifier corrélativement les statuts et procéder à toutes formalités requises ;

7) décide que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la précédente délégation ayant le même objet autorisée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2016 dans sa 21e résolution ;

8) prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution.

La délégation conférée au Conseil d'Administration par la présente résolution est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée.

Vingt et unième résolution

(Pouvoirs pour les formalités)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, donne tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de ses délibérations à l'effet d'accomplir toutes les formalités prévues par la loi et la réglementation en vigueur.

28.5. Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016

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 ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L.225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Renouvellement tacite de la convention avec la société Bleu (à partir du 1er juin 2016).

Administrateur concerné : Jacques Séguéla

Votre société a souhaité renouveler la convention de prestations de services conclue en date du 31 mai 2013 avec la société Bleu, dont Monsieur Jacques Séguéla est associé, aux termes de laquelle celui-ci effectue des interventions en matière de stratégie (sous l'angle commercial et créatif) et de développement, de prospection de nouveaux clients et de talents.

Le Conseil d'Administration du 10 mai 2016 a autorisé la modification de la durée des périodes de reconduction de cette convention pour la porter de 3 à 12 mois. La convention a ainsi été renouvelée tacitement pour une durée de 12 mois allant du 1er juin 2016 au 31 mai 2017, pouvant se prolonger par tacite reconduction pour des périodes de douze mois.

Cet accord a fait l'objet d'un réexamen par le Conseil d'Administration du 28 février 2017, qui a rappelé l'intérêt pour Havas de poursuivre cette convention de prestations eu égard à « la contribution très significative de la société Bleu

au développement de la clientèle de Havas, à la recherche et l'identification de nouveaux talents dans un contexte très concurrentiel qui exige une parfaite connaissance des activités du Groupe et une excellente identification des profils recherchés, aux conseils avisés en matière de création ainsi qu'à la notoriété dont jouit Monsieur Séguéla ».

Ainsi qu'il est indiqué au paragraphe ci-dessous, la rémunération forfaitaire annuelle prise en charge par votre société au titre de cette convention s'est élevée à 700 000 € hors taxes pour l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Par ailleurs, en application de l'article L.225-40-1 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution de la convention suivante, autorisée par votre conseil d'administration des 21 mars et 30 août 2013, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé, du 1er janvier au 31 mai 2016.

Contrat de prestation de services conclu avec la société Bleu

Administrateur concerné : Jacques Séguéla

Votre société a conclu un contrat de prestation de services avec la société Bleu en date du 31 mai 2013 pour une durée de 3 ans à compter du 1er juin 2013 jusqu'au 31 mai 2016, pouvant se prolonger par tacite reconduction pour des périodes de 3 mois, aux termes duquel Monsieur Jacques Séguéla effectue des interventions en matière de stratégie (sous l'angle commercial et créatif) et de développement, de prospection de nouveaux clients et de talents, au profit de Havas.

Cet accord a été autorisé par le Conseil d'Administration des 21 mars 2013, 30 août 2013 et 10 mai 2016 et a fait l'objet d'un réexamen par le Conseil d'Administration des 20 mars 2014, 19 mars 2015 et 25 février 2016.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, les honoraires pris en charge par Havas se sont élevés à 700.000 € hors taxes.

Neuilly-sur-Seine, le 24 mars 2017

Les commissaires aux comptes

CONSTANTIN ASSOCIES

*Member of Deloitte Touche
Tohmatsu Limited*

Thierry QUERON

AEG FINANCES

*Membre français de Grant
Thornton International*

Gilles HENGOAT

28.6. Délégations en matière d'augmentation de capital ⁽¹⁾

Nature des autorisations	Date de l'AG	Durée de l'autorisation	Montant autorisé			Montant utilisé			Montant disponible		
			Capital (en euros)	Capital en nombre d'actions	Valeurs mobilières représentatives de créances (en euros)	Capital (en euros)	Capital en nombre d'actions	Valeurs mobilières représentatives de créances (en euros)	Capital (en euros)	Capital en nombre d'actions	Valeurs mobilières représentatives de créances (en euros)
1. Augmentation de capital avec DPS	10/05/2016	26 mois	70 000 000	175 000 000	400 000 000	0	0	0	70 000 000	175 000 000	400 000 000
2. Augmentation de capital : incorporation de primes, réserves, bénéfice ou autres	10/05/2016	26 mois	70 000 000	175 000 000	400 000 000	0	0	0	70 000 000	175 000 000	400 000 000
3. Augmentation de capital au profit des adhérents à un plan d'épargne entreprise	10/05/2016	26 mois	3 % à la date de l'AG, soit 5 009 062,76	12 522 656		0	0	5 009 062,76		12 522 656	
4. Augmentation de capital au profit d'une catégorie de bénéficiaires (dans le cadre d'un plan d'actionariat au profit des salariés)	10/05/2016	18 mois	3 % à la date de l'AG, soit 5 009 062,76	12 522 656				5 009 062,76		12 522 656	
PLAFOND DE L'AUTORISATION RELATIVE AU PLAN D'EPARGNE SALARIALE (3 ET 4)	10/05/2016		5 009 062,76	12 522 656				5 009 062,76		12 522 656	
PLAFOND DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL (AVEC ET SANS DPS)	10/05/2016		70 000 000	175 000 000	400 000 000	0	0	0	70 000 000	175 000 000	400 000 000
5. Augmentation de capital en rémunération d'apports en nature portant sur des titres ou valeurs mobilières donnant accès au capital	10/05/2016	26 mois	10 % du capital			0	0		10 % du capital		

(1) À la date du dépôt du présent document.

28.7. Liste des mandats des mandataires sociaux

YANNICK BOLLORE

Administrateur de Havas⁽¹⁾ depuis le 11 mai 2010 et Directeur Général Délégué entre le 31 août 2012 et le 30 août 2013 puis Président du Conseil d'Administration et Directeur Général depuis le 30 août 2013.

Autres mandats exercés dans le Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président Directeur Général de HA Pôle Ressources Humaines ;
- Président de Havas 360 (jusqu'au 4 janvier 2016) ;
- Administrateur de Havas Media France, et HA Pôle Ressources Humaines ;
- Représentant permanent de Havas⁽¹⁾ aux Conseils d'Administration de Médiamétrie, W & CIE, Havas Paris et Havas Life Paris ;
- Membre du Conseil de Surveillance de MFG R&D ;
- Membre du Conseil exécutif de Havas Media Africa (depuis le 3 novembre 2014).

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Havas Media Group Spain, SA (ex Media Planning Group, SA) (Espagne) (jusqu'au 23 février 2016) ;
- Administrateur de Arena Communications Network SL (Espagne) (jusqu'au 15 décembre 2016) ;
- *President* de Havas North America, Inc ;
- *Président et Executive Vice Président* (depuis le 30 décembre 2016) de Havas Worldwide LLC ;
- *Director* de Havas Worldwide Middle East FZ, LLC (depuis le 15 avril 2015) ;
- Représentant permanent de Havas au Conseil d'administration de Havas Worldwide Brussels (Belgique).

Autres mandats hors Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président de Bolloré SA⁽¹⁾ ;
- Administrateur de Bolloré SA⁽¹⁾, Financière de l'Odet⁽¹⁾, Bolloré Participations, Financière V et Omnium Bolloré ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Vivendi SA⁽¹⁾ ;
- Membre du Conseil Exécutif de JC Decaux Bolloré Holding et de Havas Media Africa ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Sofibol.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

Mandats exercés en 2015

- Vice-Président de Bolloré SA⁽¹⁾ ;
- Administrateur de Bolloré SA⁽¹⁾, Bolloré Participations, Financière de l'Odet⁽¹⁾, Financière V et Omnium Bolloré ;
- Membre du Conseil Exécutif de JC Decaux Bolloré Holding ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Sofibol.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

⁽¹⁾ Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

Mandats exercés en 2014

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président de Bolloré SA⁽¹⁾ ;
- Administrateur de Bolloré SA⁽¹⁾, Financière de l'Odet⁽¹⁾, Bolloré Participations, Financière V et Omnium Bolloré ;
- Membre du Conseil Exécutif de JC Decaux Bolloré Holding ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Sofibol.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2013

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président de Bolloré SA⁽¹⁾ ;
- Directeur Général de Bolloré Média et Direct Star ;
- Président de Direct Productions ;
- Administrateur de Bolloré SA⁽¹⁾, Bolloré Média, Bolloré Participations, Direct 8, Direct Star, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol ;
- Représentant permanent de Socfrance au Conseil d'Administration de Financière de l'Odet⁽¹⁾ et de Bolloré Média au Conseil d'Administration de CSA TOM Holding ;
- Membre du Conseil Exécutif de JC Decaux Bolloré Holding ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Sofibol.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2012

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directeur Général de Bolloré Média et Direct Star ;
- Président de Direct Productions ;
- Administrateur de Bolloré SA⁽¹⁾, Bolloré Média, Bolloré Participations, Direct 8, Direct Star, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol ;
- Représentant permanent de Socfrance au Conseil d'Administration de Financière de l'Odet⁽¹⁾ et de Bolloré Média au Conseil d'Administration de CSA TOM Holding ;
- Membre du Conseil Exécutif de JC Decaux Bolloré Holding ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Sofibol.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

DELPHINE ARNAULT

Administrateur de Havas⁽¹⁾ depuis le 5 juin 2013.

Autres mandats dans le Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats hors Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton SE⁽¹⁾ et membre du Comité d'Éthique et du Développement Durable, Céline SA, Christian Dior SE⁽¹⁾, Château Cheval Blanc et Christian Dior Couture (depuis le 23 novembre 2016) ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Les Échos SAS et de Métropole Télévision "M6" SA⁽¹⁾.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Emilio Pucci Srl (Italie), Emilio Pucci International BV (Pays-Bas) et Loewe SA (Espagne) ;
- Représentant permanent de Ufipar, Administrateur au Conseil d'Administration de Actar International SA Luxembourg (Luxembourg)
- Administrateur de 21st Century Fox⁽¹⁾ (États-Unis) ;
- Administrateur de Ferrari Spa (Italie).

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2015

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton SE⁽¹⁾, Céline SA, Christian Dior SE⁽¹⁾ et Château Cheval Blanc ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Les Échos SAS et de Métropole Télévision "M6" SA⁽¹⁾.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Emilio Pucci Srl (Italie), Emilio Pucci International BV (Pays-Bas) et Loewe SA (Espagne) ;
- Représentant permanent de Ufipar, Administrateur au Conseil d'Administration de Actar International SA Luxembourg (Luxembourg)
- Administrateur de 21st Century Fox⁽¹⁾ (États-Unis).

Mandats exercés en 2014

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton SE⁽¹⁾, Céline SA, Christian Dior SA⁽¹⁾ et Château Cheval Blanc ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Les Échos SAS et de Métropole Télévision "M6" SA⁽¹⁾.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Emilio Pucci Srl (Italie), Emilio Pucci International BV (Pays-Bas) et Loewe SA (Espagne).

Mandats exercés en 2013

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton SA⁽¹⁾, Céline SA, Christian Dior SA⁽¹⁾ (depuis le 5 avril 2012) et Château Cheval Blanc et Établissement Public de Sèvres – Cité de la Céramique (jusqu'au 11 septembre 2012) ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Les Échos SAS et de Métropole Télévision "M6" SA⁽¹⁾.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Emilio Pucci Srl (Italie), Emilio Pucci International BV (Pays-Bas) et Loewe SA (Espagne).

Mandats exercés en 2012

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton SA⁽¹⁾, Céline SA, Christian Dior SA⁽¹⁾, Château Cheval Blanc et Établissement Public de Sèvres – Cité de la Céramique ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Les Échos SAS et de Métropole Télévision "M6" SA⁽¹⁾.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Emilio Pucci Srl (Italie), Emilio Pucci International BV (Pays-Bas) et Loewe SA (Espagne).

BOLLORE SA

Administrateur de Havas⁽¹⁾ depuis juin 2005, représenté par Cédric de Bailliencourt jusqu'au 27 février 2017 et représenté par Juliette Laquerrière depuis le 27 février 2017.

Autres mandats exercés dans le Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats hors Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de Compagnie Saint-Gabriel ;

⁽¹⁾ Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

- Administrateur de Bolloré Energy, Société Française de Donges Metz (SFDM), Société de Culture des Tabacs et Plantations Industrielles, Financière de Cézembre, MP 42, Fred & Farid Group, et CSTO ;

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Earth Talent Guinée (depuis le 28 août 2015)

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

Mandats exercés en 2015

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de Compagnie Saint-Gabriel ;
- Administrateur de Bolloré Energie, Société Française de Donges Metz (SFDM), Société de Culture des Tabacs et Plantations Industrielles, Financière de Cézembre, MP 42, Fred & Farid Group, et CSTO ;

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Earth Talent Guinée (depuis le 28 août 2015)

Mandats exercés en 2014

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de Compagnie Saint-Gabriel ;
- Administrateur de Bolloré Energie, Société Française de Donges Metz (SFDM), Société de Culture des Tabacs et Plantations Industrielles⁽¹⁾, Financière de Cézembre, MP 42, Fred & Farid Group et CSTO ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Vallourec⁽¹⁾ (jusqu'au 28 mai 2014).

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2013

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de Compagnie Saint-Gabriel ;
- Administrateur de Bolloré Energie, Société Française de Donges Metz (SFDM), Société de Culture des Tabacs et Plantations Industrielles, Financière Moncey⁽¹⁾ (jusqu'au 30 août 2013), Financière de Cézembre, MP 42, Transisud, Blue Solutions⁽¹⁾ (précédemment dénommée BatScap), Fred & Farid Paris, Fred & Farid Group et CSA TMO Holding ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Vallourec⁽¹⁾.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2012

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de Compagnie Saint-Gabriel ;

- Administrateur de Bolloré Média, Bolloré Énergie, Direct Soir, Société Française de Donges Metz (SFDM), Société de Culture des Tabacs et Plantations Industrielles, Financière Moncey⁽¹⁾, Euromedia France (précédemment dénommée Société Française de Production), Financière de Cézembre, MP 42, Transisud, BatScap, Fred & Farid Paris, Fred & Farid Group et CSA TMO Holding ;

- Membre du Conseil de Surveillance de Vallourec⁽¹⁾.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de SDV Mauritanie SA.

CEDRIC DE BAILLIENCOURT

Représentant permanent de Bolloré SA⁽¹⁾ au Conseil d'Administration de Havas⁽¹⁾ depuis juin 2005 et jusqu'au 27 février 2017.

Autres mandats exercés dans le Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats hors Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président-Directeur Général de Financière de l'Odet⁽¹⁾ ;
- Vice-Président de Bolloré SA⁽¹⁾ ;
- Président du Directoire de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾ ;
- Président des Conseils d'Administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey⁽¹⁾, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard et Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾ ;
- Président de Blueboat (précédemment dénommée Compagnie de Bénodet), Compagnie des Glénans, Compagnie de Tréguennec, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Guérolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière d'Ouessant, Financière du Perguet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean, Compagnie de Pont l'Abbé, Financière de Briec (jusqu'au 14 septembre 2016), Financière de Pluguffan (jusqu'au 22 juillet 2016), Financière de Quimperlé et Financière de l'Argoat et Compagnie de Concarneau ;
- Gérant de Socarfi et Compagnie de Malestroit ;
- Administrateur de Bolloré SA⁽¹⁾, Bolloré Participations, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière V, Financière Moncey⁽¹⁾, Omnium Bolloré, Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾, Financière de l'Odet⁽¹⁾ et Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Représentant permanent de Bolloré SA au Conseil d'Administration de Socotab ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'Administration de Société Bordelaise Africaine (jusqu'au 23 mai 2016) ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Sofibol ;
- Administrateur du Musée National de la Marine ;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾ au Conseil de Surveillance de la Banque Hottinguer ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Vallourec⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Redlands Farm Holding ;
- Président du Conseil d'Administration de Plantations des Terres Rouges⁽¹⁾, PTR Finances et SFA ;
- Administrateur d'African Investment Company, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale⁽¹⁾, BB Groupe, PTR Finances, Plantations des Terres Rouges⁽¹⁾, SFA, Sorebol, Technifin et Pargefi Helios Iberica Luxembourg ;
- Représentant permanent de Pargefi Helios Iberica Luxembourg au Conseil d'Administration de Participaciones y gestion financiera SA ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'Administration de Nord-Sumatra Investissements, Socfinasia⁽¹⁾, Socfinaf⁽¹⁾, Socfinde, Terrasia, Socfin⁽¹⁾, Induservices SA.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

Mandats exercés en 2015

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président-Directeur Général de Financière de l'Odet⁽¹⁾ ;
- Vice-Président de Bolloré SA⁽¹⁾ ;
- Président du Directoire de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾ ;
- Président des Conseils d'Administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey⁽¹⁾, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard et Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾ ;
- Président de Blueboat (précédemment dénommée Compagnie de Bénodet), Compagnie des Glénans, Compagnie de Tréguennec, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Guérolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière d'Ouessant, Bluestorage (précédemment dénommée Financière de Loctudy) (jusqu'au 24 avril 2015), Financière du Perquet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean, Compagnie de Pont l'Abbé, Financière de Bric (depuis le 3 avril 2015), Financière de Pluguffan (depuis le 13 octobre 2015) et Financière de Quimperlé (depuis le 13 octobre 2015) ;
- Gérant de Socarfi et Compagnie de Malestroit ;
- Administrateur de Bolloré SA⁽¹⁾, Bolloré Participations, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière V, Financière Moncey⁽¹⁾, Omnium Bolloré, Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾, Financière de l'Odet⁽¹⁾ et Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Représentant permanent de Bolloré SA au Conseil d'Administration de Socotab ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'Administration de Société Bordelaise Africaine ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Sofibol ;
- Administrateur du Musée National de la Marine ;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾ au Conseil de Surveillance de la Banque Hottinguer ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Vallourec⁽¹⁾.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Redlands Farm Holding ;
- Président du Conseil d'Administration de Plantations des Terres Rouges⁽¹⁾, PTR Finances et SFA ;
- Administrateur d'African Investment Company, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale⁽¹⁾, BB Groupe, PTR Finances, Plantations des Terres Rouges⁽¹⁾, SFA, Sorebol et Technifin ;
- Représentant permanent de Pargefi Helios Iberica Luxembourg au Conseil d'Administration de Participaciones y gestion financiera SA ;

- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'Administration de Nord-Sumatra Investissements, Socfinasia⁽¹⁾, Socfinaf⁽¹⁾, Socfinde, Terrasia, Socfin⁽¹⁾, Induservices SA, et Agro Products Investment Company (jusqu'au 30 mai 2015).

Mandats exercés en 2014

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président-Directeur Général de Financière de l'Odet⁽¹⁾ ;
- Vice-Président de Bolloré SA⁽¹⁾ ;
- Président du Directoire de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾ ;
- Président des Conseils d'Administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey⁽¹⁾, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard et Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾ ;
- Président de Blueboat (précédemment dénommée Compagnie de Bénodet), Compagnie des Glénans, Compagnie de Tréguennec, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Guérolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat (jusqu'au 21 novembre 2014), Financière d'Ouessant, Bluestorage (précédemment dénommée Financière de Loctudy), Financière du Perquet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven et Imperial Mediterranean et Compagnie de Pont l'Abbé ;
- Gérant de Socarfi et Compagnie de Malestroit ;
- Administrateur de Bolloré SA⁽¹⁾, Bolloré Participations, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière V, Financière Moncey⁽¹⁾, Omnium Bolloré, Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾, Financière de l'Odet⁽¹⁾ et Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Membre du Directoire de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾ ;
- Représentant permanent de Bolloré SA au Conseil d'Administration de Socotab ;
- Représentant permanent de Financière V au Conseil d'Administration de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) (jusqu'au 28 août 2014) ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'Administration de Société Bordelaise Africaine ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Sofibol ;
- Administrateur du Musée National de la Marine ;
- Représentant permanent de Bolloré SA au Conseil de Surveillance de Vallourec⁽¹⁾ (jusqu'au 28 mai 2014) ;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾ au Conseil de Surveillance de la Banque Hottinguer ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Vallourec (depuis le 28 mai 2014).

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Redlands Farm Holding ;
- Président du Conseil d'Administration de Plantations des Terres Rouges⁽¹⁾, PTR Finances et SFA ;
- Administrateur d'African Investment Company, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale⁽¹⁾, BB Groupe, PTR Finances, Plantations des Terres Rouges⁽¹⁾, SFA, Sorebol et Technifin ;
- Représentant permanent de Pargefi Helios Iberica Luxembourg SA au Conseil d'Administration de Participaciones y gestion financiera SA ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'Administration de Nord-Sumatra Investissements, Socfinasia⁽¹⁾, Socfinaf⁽¹⁾, Socfinde, Terrasia, Socfin⁽¹⁾, Induservices SA, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco et Agro Products Investment Company ;
- Représentant permanent de SAFA au Conseil d'Administration de Sefa Cameroun (jusqu'au 22 octobre 2014).

⁽¹⁾ Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

Mandats exercés en 2013

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président-Directeur Général de Financière de l'Odet⁽¹⁾ ;
- Vice-Président de Bolloré SA⁽¹⁾ ;
- Président du Directoire de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾ ;
- Président des Conseils d'Administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey⁽¹⁾, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard et Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾ ;
- Président de Blueboat (précédemment dénommée Compagnie de Bénodet), Compagnie des Glénans, Compagnie de Tréguennec, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Guénolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Bluely (précédemment dénommée Financière de Kerdevot) (jusqu'au 19 décembre 2013), Financière d'Ouessant, Bluestorage (précédemment dénommée Financière de Loctudy), Financière du Perquet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven Imperial Mediterranean, Omnium Bolloré ;
- Gérant de Socarfi et Compagnie de Malestroït ;
- Administrateur de Bolloré SA⁽¹⁾, Bolloré Participations, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière V, Financière Moncey⁽¹⁾, Omnium Bolloré, Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾, Financière de l'Odet⁽¹⁾ et Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Membre du Directoire de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾ ;
- Représentant permanent de Bolloré SA au Conseil d'Administration de Socotab ;
- Représentant permanent de Financière V au Conseil d'Administration de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'Administration de Société Bordelaise Africaine ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Sofibol ;
- Administrateur du Musée National de la Marine ;
- Représentant permanent de Bolloré SA au Conseil de Surveillance de Vallourec⁽¹⁾ ;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾ au Conseil de Surveillance de la Banque Hottinguer.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Redlands Farm Holding (depuis le 19 juillet 2013) ;
- Président du Conseil d'Administration de Plantations des Terres Rouges⁽¹⁾, PTR Finances et SFA ;
- Administrateur d'African Investment Company, Champ de Mars Investissement (jusqu'au 25 juillet 2013), Financière Nord-Sumatra (jusqu'au 25 juillet 2013), Cormoran Participations (jusqu'au 11 décembre 2013), Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale⁽¹⁾, BB Groupe, PTR Finances, Plantations des Terres Rouges⁽¹⁾, SFA, Sorebol et Technifin ;
- Représentant permanent de Pargefi Helios Iberica Luxembourg SA au Conseil d'Administration de Participaciones y gestion financiera SA ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'Administration de Nord-Sumatra Investissements, Socfinasia⁽¹⁾, Socfinaf⁽¹⁾, Socfinde, Terrasia, Socfin⁽¹⁾, Induservices SA, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco et Agro Products Investment Company ;
- Représentant permanent de SAFA au Conseil d'Administration de Safa Cameroun (depuis les 23 mai 2013).

Mandats exercés en 2012

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président-Directeur Général de Financière de l'Odet⁽¹⁾ ;
- Vice-Président de Bolloré SA⁽¹⁾ (Vice-Président-Directeur Général jusqu'au 31 août 2012) ;
- Président du Directoire de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾ ;
- Président des Conseils d'Administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey⁽¹⁾, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard et Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾ ;
- Président de Sofibol (jusqu'au 20 décembre 2012), Compagnie de Bénodet, Compagnie des Glénans, Compagnie de Tréguennec, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Guénolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Financière de Kerdevot, Financière d'Ouessant, Financière de Loctudy, Financière du Perquet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean et Omnium Bolloré ;
- Gérant de Socarfi, Financière du Loch (jusqu'au 12 décembre 2012) et Compagnie de Malestroït ;
- Administrateur de Bolloré SA⁽¹⁾, Bolloré Participations, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière V, Financière Moncey⁽¹⁾, Omnium Bolloré, Sofibol (jusqu'au 20 décembre 2012), Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾, Financière de l'Odet⁽¹⁾ et Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Membre du Directoire de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾ ;
- Représentant permanent de Bolloré SA aux Conseils d'Administration de BatScap et Socotab ; de Financière V au Conseil d'Administration de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Sofibol ;
- Représentant permanent de Bolloré SA⁽¹⁾ au Conseil de Surveillance de Vallourec⁽¹⁾ ;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾ au Conseil de Surveillance de la Banque Hottinguer (précédemment dénommée Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie).

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président du Conseil d'Administration de Plantations des Terres Rouges⁽¹⁾, PTR Finances et SFA ;
- Administrateur d'African Investment Company, Champ de Mars Investissement, Financière Nord-Sumatra, Cormoran Participations, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale⁽¹⁾, BB Groupe, PTR Finances, Plantations des Terres Rouges⁽¹⁾, SFA, Sorebol et Technifin ;
- Représentant permanent de Pargefi Helios Iberica Luxembourg SA au Conseil d'Administration de Participaciones y gestion financiera SA ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'Administration de Nord-Sumatra Investissements, Socfinasia⁽¹⁾, Socfinaf⁽¹⁾, Socfinde, Terrasia, Socfin⁽¹⁾, Induservices SA, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Sogescol et Agro Products Investment Company.

JULIETTE LAQUERRIERE

Représentant permanent de Bolloré SA⁽¹⁾ au Conseil d'Administration de Havas⁽¹⁾ depuis le 27 février 2017.

⁽¹⁾ Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

Autres mandats dans le Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats hors Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

Mandats exercés en 2015

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2014

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2013

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2012

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

YVES CANNAC

Administrateur de Havas⁽¹⁾ à depuis le 29 mai 2008.

⁽¹⁾ Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

Autres mandats dans le Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats hors Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de la société Ariane.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2015

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de la société Ariane.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2014

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de la société Ariane.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2013

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Membre du Conseil de Surveillance du cabinet de conseil Solving International et du cabinet de conseil Solving Efeso.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2012

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Membre du Conseil de Surveillance du cabinet de conseil Solving International et du cabinet de conseil Solving Efeso.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

MARGUERITE BERARD-ANDRIEU

Administrateur de Havas⁽¹⁾ depuis le 10 mai 2016.

Autres mandats dans le Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats hors Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Représentant permanent de BPCE au Conseil d'Administration de Natixis (depuis le 1er mai 2016) ;
- Représentant permanent de BPCE au Conseil d'Administration de Crédit Foncier de France (depuis le 1er mai 2016) ;
- Président du Conseil d'Administration de S-Money ;
- Directeur Général Délégué et Représentant permanent de BPCE au CE Holding Participations (depuis le 3 mai 2016) ;
- Administrateur de SCOR ;
- Représentant permanent de BPCE au Conseil d'Administration de la Coface ;
- Administrateur de BPCE IOM (jusqu'au 25 mai 2016) ;
- Administrateur de Natixis Coficine (jusqu'au 11 mai 2016) ;
- Président de la SAS et Président du Conseil d'Administration de Issoria (jusqu'au 10 mai 2016) ;
- Représentant permanent de BPCE au Conseil d'Administration de la Banque Palatine (jusqu'au 24 mai 2016) ;
- Administrateur de Maisons France Confort (jusqu'au 11 mai 2016) ;

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2015

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de la SAS (jusqu'au 4 septembre 2015) et Président du Conseil d'Administration de S-Money ;
- Administrateur de SCOR (depuis le 30 avril 2015) ;
- Représentant permanent de BPCE au Conseil d'Administration de la Coface ;
- Administrateur de BPCE IOM ;
- Administrateur de Natixis Coficine ;
- Président de la SAS et Président du Conseil d'Administration de Issoria ;
- Représentant permanent de BPCE au Conseil d'Administration de la Banque Palatine ;
- Administrateur de Maisons France Confort ;
- Représentant permanent de CE Holding Promotion au conseil d'administration de Nexity (jusqu'au 14 septembre 2015) ;
- Président de la SAS Issoria International Trading (jusqu'au 10 juin 2015).

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2014

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de la SAS et Président du Conseil d'Administration de S-Money ;
- Représentant permanent de BPCE au Conseil d'Administration de la Coface ;
- Administrateur de BPCE IOM ;
- Administrateur de Natixis Coficine ;
- Président de la SAS et Président du Conseil d'Administration de Issoria ;
- Représentant permanent de BPCE au Conseil d'Administration de la Banque Palatine ;
- Administrateur de Maisons France Confort ;
- Représentant permanent de CE Holding Promotion au conseil d'administration de Nexity ;
- Président du Conseil d'Administration de BPCE Domaines (jusqu'au 28 juin 2014) ;
- Président de la SAS de BPCE Domaines (jusqu'au 28 juin 2014) ;
- Président de la SAS Issoria International Trading ;

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2013

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de la SAS et Président du Conseil d'Administration de S-Money ;
- Représentant permanent de BPCE au Conseil d'Administration de la Coface ;
- Administrateur de BPCE IOM ;
- Administrateur de Natixis Coficine ;
- Président de la SAS (depuis le 31 juillet 2013) et Président du Conseil d'Administration (depuis le 31 juillet 2013) de Issoria ;
- Représentant permanent de BPCE, Président de la SAS Issoria (jusqu'au 31 juillet 2013)
- Représentant permanent de BPCE au Conseil d'Administration de la Banque Palatine ;
- Administrateur de Maisons France Confort (depuis le 15 mai 2013) ;
- Représentant permanent de CE Holding Promotion au Conseil d'Administration de Nexity ;
- Représentant permanent de BPCE au Comité de Surveillance de FLCP (jusqu'au 30 septembre 2013) ;
- Président du Conseil d'Administration et Administrateur de Meilleurtaux (jusqu'au 16 avril 2013) ;
- Président de Oterom Holding SAS (jusqu'au 4 décembre 2013) ;
- Représentant permanent de BPCE, Président du Conseil d'Administration de BPCE Domaines (jusqu'au 9 juillet 2013) ;
- Président du Conseil d'Administration de BPCE Domaines (depuis le 9 juillet 2013) ;
- Représentant permanent de BPCE, Président de la SAS BPCE Domaines (jusqu'au 31 juillet 2013) ;
- Président du Conseil de la SAS de BPCE Domaines (depuis le 31 juillet 2013) ;
- Président de la SAS Issoria International Trading ;
- Représentant permanent de BPCE, Président de la SAS Issoria International Trading (jusqu'au 31 juillet 2013) ;
- Représentant permanent de GCE Participations, au Conseil d'Administration de Demain SA (jusqu'au 9 avril 2013).

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2012

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de la SAS et Président du Conseil d'Administration de S-Money (depuis le 10 juillet 2012) ;
- Représentant permanent de BPCE au Conseil d'Administration de la Coface (depuis le 21 novembre 2012) ;
- Administrateur de BPCE IOM (depuis le 19 septembre 2012) ;
- Administrateur de Natixis Coficine (depuis le 26 octobre 2012) ;
- Représentant permanent de BPCE au Conseil d'Administration de la Banque Palatine (depuis le 30 août 2012) ;
- Président de la SAS S-Money (depuis le 10 juillet 2012) ;
- Représentant permanent de CE Holding Promotion au Conseil d'Administration de NEXITY ;
- Représentant permanent de BPCE au Comité de Surveillance de FLCP ;
- Président du Conseil d'Administration de Meilleurtaux ;
- Président de Oterom Holding SAS (depuis le 10 juillet 2012) ;
- Représentant permanent de BPCE, Président de la SAS BPCE Domaines ;
- Représentant permanent de BPCE, Président du Conseil d'Administration de BPCE Domaines ;
- Représentant permanent de BPCE, Président de la SAS Issoria ;
- Représentant permanent de BPCE, Président de la SAS Issoria International Trading ;
- Représentant permanent de GCE Participations, au Conseil d'Administration de Demain SA.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

SIDONIE DUMAS

Administrateur de Havas⁽¹⁾ depuis le 10 mai 2016.

Autres mandats dans le Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats hors Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directrice Générale, Administrateur et Vice-Présidente du Conseil d'administration de Gaumont SA⁽¹⁾ ;
- Représentante légale de Gaumont, Gérante de Gaumont Vidéo SNC ;
- Représentante permanente de Gaumont, Membre du Comité de direction de Les Cinémas Gaumont Pathé SAS ;
- Présidente de Gaumont Télévision SAS et de Gaumont Animation SAS ;
- Présidente et Membre du Comité de direction de Gaumont Pathé Archives SAS ;
- Gérante de Gaumont Production Télévision SARL, Nouvelles Éditions de Films SARL, Gaumont Musiques SARL, Édition la Marguerite SARL, Gaumont Production SARL, Prestations et Services SARL (fin mai 2016), Fidelity Films SARL et Gaumont Animation Musique SARL ;

⁽¹⁾ Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

- Associée gérante de Apar SC ;
- Représentante légale de Gaumont, Administrateur de la Cinémathèque française ;
- Membre du Conseil de surveillance de Banque Neufilze OBC SA ;
- Administrateur de l'association Forum des images ;
- Présidente de l'Association des producteurs indépendants (API).

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Vice-Présidente de Gaumont Inc. (États-Unis) et de Gaumont Distribution Inc. (États-Unis) ;
- Administrateur Unique de Gaumont USA Inc. (ex-Gaumont TV Inc.) (États-Unis) ;
- Administrateur et Directrice Générale de Gaumont Télévision USA Llc. (États-Unis) ;
- Director de Gaumont Télévision UK Ltd (Royaume-Uni) ;
- Directrice générale de Gaumont Animation USA Llc. (États-Unis) (depuis avril 2016), de Gaumont Films USA Llc. (États-Unis) (depuis juillet 2016) et de Gaumont Distribution TV Llc. (États-Unis) (depuis novembre 2016).

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2015

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directrice générale, Administrateur et Vice-présidente du Conseil d'Administration de Gaumont SA⁽¹⁾ ;
- Représentante légale de Gaumont, Gérante de Gaumont Vidéo SNC ;
- Représentante permanente de Gaumont, Membre du Comité de direction de Les Cinémas Gaumont Pathé SAS ;
- Présidente du Conseil d'Administration de Gaumont Animation SA (fin mai 2015) ;
- Présidente de Gaumont Télévision SAS et de Gaumont Animation SAS (depuis mai 2015) ;
- Présidente et Membre du Comité de direction de Gaumont Pathé Archives SAS ;
- Gérante de Gaumont Production Télévision SARL, Nouvelles Éditions de Films SARL, Gaumont Musiques SARL, Éditions la Marguerite SARL, Gaumont Production SARL, Prestations et Services SARL, Fidelity Films SARL et Gaumont Animation Musique SARL ;
- Associée gérante de Apar SC ;
- Représentante légale de Gaumont, Administrateur de la Cinémathèque française ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Banque Neufilze OBC SA ;
- Administrateur de l'association Forum des images ;
- Présidente de l'Association des producteurs indépendants (API) (depuis novembre 2015).

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Vice-présidente de Gaumont Inc. (États-Unis) et de Gaumont Distribution Inc. (États-Unis) ;
- Administrateur Unique de Gaumont TV Inc. (États-Unis) ;
- Administrateur et Directrice générale (depuis octobre 2015) de Gaumont Television USA Llc. (ex-Gaumont International Television Llc.) (États-Unis) ;
- Director de Gaumont Television UK Ltd (Royaume Uni) (depuis novembre 2015).

Mandats exercés en 2014

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directrice Générale, Administrateur et Vice-présidente du Conseil d'Administration de Gaumont SA⁽¹⁾ ;
- Représentante légale de Gaumont, Gérante de Gaumont Vidéo SNC ;
- Représentante permanente de Gaumont, Membre du Comité de direction de Les Cinémas Gaumont Pathé SAS ;
- Présidente du Conseil d'Administration de Gaumont Animation SA ;
- Présidente de Gaumont Télévision SAS ;
- Présidente et Membre du Comité de direction de Gaumont Pathé Archives SAS ;
- Gérante de Gaumont Production Télévision SARL, Nouvelles Editions de Films SARL, Gaumont Musiques SARL, Editions la Marguerite SARL, Gaumont Production SARL, Prestations et Services SARL, Fideline Films SARL et Gaumont Animation Musique SARL ;
- Associée gérante de Apar SC ;
- Représentante légale de Gaumont, Administrateur de la Cinémathèque française ;
- Membre du Conseil de surveillance de Banque Neufilize OBC SA ;
- Administrateur de l'association Forum des images.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Vice-présidente de Gaumont Inc. (États-Unis) et de Gaumont Distribution Inc. (États-Unis) ;
- Administrateur Unique de Gaumont TV Inc. (Etats-Unis) ;
- Administrateur de Gaumont International Television Llc. (Etats-Unis).

Mandats exercés en 2013

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directrice Générale, Administrateur et Vice-présidente du Conseil d'Administration de Gaumont SA⁽¹⁾ ;
- Représentante légale de Gaumont, Gérante de Gaumont Vidéo SNC ;
- Représentante permanente de Gaumont, Membre du Comité de direction de Les Cinémas Gaumont Pathé SAS ;
- Présidente du Conseil d'Administration de Gaumont Animation SA (ex-Alphanim SA) ;
- Présidente de Gaumont Télévision SAS ;
- Présidente et Membre du Comité de direction de Gaumont Pathé Archives SAS ;
- Gérante de Gaumont Production Télévision SARL (ex-Les Films du Loup SARL), Nouvelles Editions de Films SARL, Gaumont Musiques SARL, Editions la Marguerite SARL, Gaumont Production SARL (ex-Les Films du Dauphin SARL), Prestations et Services SARL, Gaumont Animation Musique SARL (ex-Alphanim Musique SARL) et Fideline Films SARL (depuis novembre 2013) ;
- Présidente de Fideline Films SAS (de juillet à novembre 2013) ;
- Associée gérante de Apar SC ;
- Représentante légale de Gaumont, Administrateur de la Cinémathèque française ;
- Membre du Conseil de surveillance de Banque Neufilize OBC SA (depuis mai 2013).

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Vice-présidente de Gaumont Inc. (États-Unis) et de Gaumont Distribution Inc. (États-Unis) (depuis décembre 2013) ;

⁽¹⁾ Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

- Administrateur Unique de Gaumont TV Inc. (Etats-Unis) ;
- Administrateur de Gaumont International Television Llc. (Etats-Unis).

Mandats exercés en 2012

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directrice Générale, Administrateur et Vice-présidente du Conseil d'Administration de Gaumont SA⁽¹⁾ ;
- Représentante légale de Gaumont, Gérante de Gaumont Vidéo SNC ;
- Représentante permanente de Gaumont, Membre du Comité de direction de Les Cinémas Gaumont Pathé SAS ;
- Présidente du Conseil d'Administration d'Alphanim SA ;
- Présidente de Gaumont Télévision SAS ;
- Présidente et Membre du Comité de direction de Gaumont Pathé Archives SAS ;
- Gérante de Les Films du Loup SARL, Nouvelles Editions de Films SARL, Gaumont Musiques SARL (depuis juin 2012), Editions la Marguerite SARL, Les Films du Dauphin SARL, Prestations et Services SARL et Alphanim Musique SARL ;
- Présidente –Directrice Générale de Nouvelles Editions de Films SA (de mai à décembre 2012) ;
- Présidente de Léonis Productions SAS (fin septembre 2012) ;
- Représentante légale de Gaumont, Présidente de Gaumont Musiques SAS (fin juin 2012) ;
- Gérante de Galaxy 7 SARL (fin mai 2012) ;
- Associée gérante de Apar SC ;
- Représentante légale de Gaumont, Administrateur de la Cinémathèque française (depuis mai 2012) ;

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur Unique de Gaumont TV Inc. (Etats-Unis) ;
- Administrateur de Gaumont International Television Llc. (Etats-Unis).

LONGCHAMP PARTICIPATIONS

Administrateur de Havas⁽¹⁾ depuis le 29 mai 2008, représenté par Jean de Yturbe.

Autres mandats dans le Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats hors Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas
Mandats exercés en 2015

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2014

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2013

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2012

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

JEAN DE YTURBE

Représentant permanent de Longchamp Participations depuis le 29 mai 2008, et Directeur du Développement Havas⁽¹⁾.

Autres mandats dans le Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général et Administrateur de Providence ;
- Président de Longchamp Participations ;
- Administrateur de Havas Life Paris ;
- Représentant permanent de Longchamp Participations au Conseil d'Administration de l'OPCI de la Seine et de l'Ourcq.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Director* de RSMB Television Research Limited.

⁽¹⁾ Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

Autres Mandats hors Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

Mandats exercés en 2015

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2014

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2013

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2012

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

FINANCIERE DE LONGCHAMP

Administrateur de Havas⁽¹⁾ depuis le 29 mai 2008, représenté par Hervé Philippe jusqu'au 27 février 2017 et représenté par Ghislaine Brégé depuis le 27 février 2017.

Autres mandats dans le Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de l'OPCI de la Seine et de l'Ourcq.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats hors Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

Mandats exercés en 2015

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2014

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2013

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2012

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

HERVE PHILIPPE

Directeur Général Délégué de Havas⁽¹⁾ entre le 11 mai 2010 et le 31 décembre 2013, représentant permanent de Financière de Longchamp au Conseil d'Administration de Havas⁽¹⁾ depuis le 29 mai 2008 et jusqu'au 27 février 2017 et *Chief Financial Officer* Havas⁽¹⁾ entre le 28 novembre 2005 et le 31 décembre 2013.

Autres mandats dans le Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats hors Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président du Conseil de Surveillance de Groupe Canal+ ;
- Membre du directoire de Vivendi⁽¹⁾ ;
- Président de Compagnie Financière du 42, avenue de Friedland ;
- Administrateur et membre du Comité d'Audit de Dailymotion ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Studio Canal ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Universal Music France (SAS) ;
- Administrateur de Harvest, Sifra et Jean Bal ;

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Telecom Italia⁽¹⁾ ;

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

Mandats exercés en 2015

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président du Conseil de Surveillance de Groupe Canal+ ;
- Membre du directoire de Vivendi⁽¹⁾ ;
- Président de Compagnie Financière du 42, avenue de Friedland ;
- Administrateur et membre du Comité d'Audit de Dailymotion ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Studio Canal ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Universal Music France (SAS) ;
- Administrateur de Harvest, Sifra et Jean Bal ;

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Telecom Italia⁽¹⁾ ;

Mandats exercés en 2014

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président du Conseil de Surveillance de Groupe Canal+ ;
- Membre du directoire de Vivendi⁽¹⁾ (depuis le 24 juin 2014) ;
- Président de Compagnie Financière du 42, avenue de Friedland ;
- Administrateur de Harvest, Sifra et Jean Bal.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de GVT Participacoes SA (Brésil).

Mandats exercés en 2013

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Harvest, Sifra, Jean Bal.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2012

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Harvest, Sifra, Jean Bal.

⁽¹⁾ Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

GHISLAINE BREGÉ

Représentant permanent de Financière de Longchamp au Conseil d'Administration de Havas⁽¹⁾ depuis 27 février 2017.

Autres mandats dans le Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats hors Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

Mandats exercés en 2015

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2014

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2013

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2012

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

FINANCIERE DE SAINTE-MARINE

Administrateur de Havas⁽¹⁾ depuis le 29 janvier 2014, représenté par Gilles Alix.

Autres mandats dans le Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats hors Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

Mandats exercés en 2014

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2013

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2012

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2011

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

⁽¹⁾ Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

GILLES ALIX

Représentant permanent de Financière de Sainte-Marine au Conseil d'Administration de Havas⁽¹⁾ depuis le 29 janvier 2014.

Autres mandats dans le Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Havas Media France (SA) ;
- Membre du Conseil Exécutif de Havas Media Africa (SAS).

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats hors Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directeur Général de Blue Solutions⁽¹⁾ ;
- Directeur Général de BlueElec, BlueSun, Bolloré Transports Logistics (jusqu'au 23 avril 2016) et de Bolloré Transport & Logistics Corporate (depuis le 25 avril 2016) ;
- Président-Directeur Général de Société Bordelaise Africaine (jusqu'au 23 mai 2016) ;
- Président de Bluestorage, Bluecub, Bluely, Bluealliance, Blue Project, Bolloré Transports Logistics International (jusqu'au 25 avril 2016), Bluelib société Autolib' (SAS) et Société Bordelaise Africaine (SAS) (depuis le 23 mai 2016) ;
- Administrateur de Bluebus, Compagnie des Tramways de Rouen, Société Bordelaise Africaine (jusqu'au 23 mai 2016), Bolloré Africa Logistics, Whaller et Bolloré Logistics (exSDV LI) ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'Administration de Bolloré SA⁽¹⁾ ;
- Représentant permanent de Bolloré SA⁽¹⁾ aux Conseils d'Administration de Bolloré Énergie, Financière de Cézembre, MP 42 et Société Française Donges-Metz ;
- Représentant permanent de MP 42 au Conseil d'Administration de Socotab ;
- - Membre du Conseil de Surveillance de Sofibol ;
- Membre du Comité de Direction de Blue Project ;
- Administrateur de Fred & Farid Group (SAS) ;
- Membre du Comité Stratégique de CD Africa.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président du Conseil d'Administration d'African Investment Company, de Participaciones y Gestion Financiera SA et Pargefi Helios Iberica Luxembourg ;

- Administrateur de Bolloré Transport & Logistics Gabon (ex-Bolloré Africa Logistics Gabon) , Blue Solutions Canada Inc. (précédemment dénommée Bathium Canada Inc.), Empresa de Manutención y Consignation Maritima SA, International de Desarrollo Portuarios SA, Movimientos Portuarios Internacionales SA, Operativa Internacional Portuaria SA, Participaciones e Inversiones Portuarias SA, Participaciones Ibero Internacionales SA, PDI, Progosa Investment, P.T.R Finances SA, Sorebol SA, SNO Investments Ltd, Pargefi Helios Iberica Luxembourg et Sorebol UK Ltd;
- Représentant permanent de Socopao SA au Conseil d'Administration de Douala International Terminal ;
- Représentant permanent de Société de Participations Africaines aux Conseils d'Administration de Bolloré Transport & Logistics Sénégal et Conakry Terminal (depuis le 5 mai 2015) ;
- Représentant permanent de Société d'Exploitation Portuaire Africaine au Conseil d'Administration de Bolloré Transport & Logistics Congo ;
- Représentant permanent de SDV Mining Antrak Africa aux Conseils de Bolloré Transport & Logistics Cameroun, de Congo Terminal et de Société Bordelaise Africaine au Conseil d'Administration de La Forestière Equatoriale⁽¹⁾ et de SCCF au Conseil de Camrail (depuis le 23 mars 2016) ;
- *Managing Director* de JSA Holding B.V ;
- Président du Comité de Direction de Blue Congo.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

Mandats exercés en 2015

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directeur Général de Blue Solutions⁽¹⁾ ;
- Directeur Général de BlueElec (SAS), BlueSun (depuis le 19 juin 2015) et Bolloré Transports Logistics (depuis le 21 novembre 2014) ;
- Président-Directeur Général de Société Bordelaise Africaine ;
- Président de Bluestorage (depuis le 24 avril 2015), BlueSun (jusqu'au 19 juillet 2015), Bluecub, Bluely, Bluealliance, Blue Project (depuis le 7 juillet 2015), Bolloré Transports Logistics International (depuis le 26 février 2015), Bluelib (depuis le 6 novembre 2015) et société Autolib' (SAS) ;
- Administrateur de Bluebus (précédemment dénommée Gruau Microbus), Compagnie des Tramways de Rouen, Société Bordelaise Africaine, Bolloré Africa Logistics, Whaller et Bolloré Logistics (précédemment dénommée SDV LI) (depuis le 26 janvier 2015) ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'Administration de Bolloré SA⁽¹⁾ ;
- Représentant permanent de Bolloré SA⁽¹⁾ aux Conseils d'Administration de Bolloré Énergie, Financière de Cézembre, MP 42 et Société Française Donges-Metz ;
- Représentant permanent de MP 42 au Conseil d'Administration de Socotab ;
- Représentant permanent de Sofiprom au Conseil d'administration de Kerne Finance (jusqu'au 31 décembre 2015) ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Sofibol ;
- Membre du Comité de Direction de Blue Project (depuis le 7 juillet 2015) ;
- Administrateur de Fred & Farid Group (SAS) ;
- Administrateur d'Isodev ;
- Membre du Comité Stratégique de CD Africa.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président du Conseil d'Administration d'Automatic Systems (jusqu'au 17 novembre 2015), African Investment Company, de Participaciones y Gestion Financiera SA et Pargefi Helios Iberica Luxembourg ;

¹ Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

- Administrateur d'Automatic Systems (jusqu'au 17 novembre 2015), Camrail (jusqu'au 13 mars 2015), Bolloré Africa Logistics Gabon (précédemment dénommée SVD Gabon), Blue Solutions Canada Inc. (précédemment dénommée Bathium Canada Inc.), Empresa de Manutención y Consignation Marítima SA, International de Desarrollo Portuarios SA, Movimientos Portuarios Internacionales SA, Operativa Internacional Portuaria SA, Participaciones e Inversiones Portuarias SA, Participaciones Ibero Internacionales SA, PDI, Progosa Investment, P.T.R Finances SA, Sorebol SA, SNO Investments Ltd, Pargefi Helios Iberica Luxembourg et Sorebol UK Ltd (du 2 janvier 2015 au 26 octobre 2015);
- Représentant permanent de Socopao SA au Conseil d'Administration de Douala International Terminal ;
- Représentant permanent de Société de Participations Africaines aux Conseils d'Administration de Bolloré Africa Logistics Sénégal et Conakry Terminal (depuis le 5 mai 2015) ;
- Représentant permanent de Société d'Exploitation Portuaire Africaine au Conseil d'Administration de Bolloré Africa Congo (précédemment dénommée SDV Congo) ;
- Représentant permanent de SDV Mining Antrak Africa aux Conseils de Bolloré Africa Logistics Cameroun, de Congo Terminal et de Société Bordelaise Africaine au Conseil d'Administration de Forestière Equatoriale⁽¹⁾ (depuis le 2 juin 2015) ;
- *Managing Director* de JSA Holding B.V.;
- Président du Comité de Direction de Blue Congo (depuis le 16 novembre 2015)

Mandats exercés en 2014

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directeur Général de Blue Solutions⁽¹⁾ (précédemment dénommée BatScap) ;
- Directeur Général de BlueElec (SAS) ;
- Directeur Général de Bolloré Transport Logistics (SAS) (depuis le 21 novembre 2014) ;
- Président-Directeur Général de Société Bordelaise Africaine ;
- Président de BlueSun, Bluecub, Bluely, Bluealliance (depuis le 16 octobre 2014), IER (jusqu'au 3 février 2014) et Société Autolib' (SAS) ;
- Administrateur de Bluebus (précédemment dénommée Gruau Microbus), Compagnie des Tramways de Rouen, Société Bordelaise Africaine, Bolloré Africa Logistics (depuis le 15 décembre 2014) et Whaller ;
- Membre du Comité de Direction de Bolloré Telecom (SAS) ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'Administration de Bolloré SA⁽¹⁾ ;
- Représentant permanent de Bolloré SA⁽¹⁾ aux Conseils d'Administration de Bolloré Énergie, Financière de Cézembre, MP 42 et Société Française Donges-Metz ;
- Représentant permanent de MP 42 au Conseil d'Administration de Socotab ;
- Représentant permanent de Sofiprom au Conseil d'Administration de Kerne Finance ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Sofibol ;
- Membre du Comité stratégique de CD Africa (depuis le 10 juillet 2014) ;
- Administrateur de Fred & Farid Group (SAS) ;
- Administrateur d'Isodev.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président du Conseil d'Administration d'Automatic Systems, African Investment Company, Participaciones y Gestion Financiera SA et Pargefi Helios Iberica Luxembourg ;

- Administrateur d'Automatic Systems, Camrail, Bolloré Africa Logistics Gabon (précédemment dénommée SDV Gabon), Blue Solutions Canada Inc. (précédemment dénommée Bathium Canada Inc.), Empresa de Manutención y Consignation Marítima SA, International de Desarrollo Portuarios SA, Movimientos Portuarios Internacionales SA, Operativa Internacional Portuaria SA, Participaciones e Inversiones Portuarias SA, Participaciones Ibero Internacionales SA, PDI, Progosa Investment, PTR Finances SA, Sorebol SA, SNO Investments Ltd, Pargefi Helios Iberica Luxembourg et Sorebol UK Ltd ;
- Représentant permanent de Société Bordelaise Africaine au Conseil d'Administration de Forestière Équatoriale⁽¹⁾ ;
- Représentant permanent de Socopao SA au Conseil d'Administration de Douala International Terminal ;
- Représentant permanent de Société de Participations Africaines aux Conseils d'Administration de Abidjan Terminal (précédemment dénommée SETV), Bolloré Africa Logistics Sénégal et Bolloré Africa Logistics Senegal Côte d'Ivoire ;
- Représentant permanent de Société d'Exploitation Portuaire Africaine au Conseil d'Administration de Bolloré Africa Logistics Congo (précédemment dénommée SDV Congo) ;
- Représentant permanent de SDV Mining Antrak Africa au Conseil d'Administration de Bolloré Africa Logistics Cameroun ;
- *Managing Director* de JSA Holding B.V. ;
- Administrateur de Bolera Minera (jusqu'au 2 octobre 2014).

Mandats exercés en 2013

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directeur Général de Blue Solutions⁽¹⁾ (précédemment dénommée BatScap) ;
- Directeur Général de BlueElec ;
- Président-Directeur Général de Société Bordelaise Africaine ;
- Président de BlueSun, Bluecub, Bluely, IER et Société Autolib' ;
- Administrateur de Bluebus (précédemment dénommée Gruau Microbus), Compagnie des Tramways de Rouen, Société Bordelaise Africaine et Whaller ;
- Membre du Comité de Direction de Bolloré Telecom ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'Administration de Bolloré SA⁽¹⁾ ;
- Représentant permanent de Bolloré SA⁽¹⁾ aux Conseils d'Administration de Bolloré Énergie, Financière Moncey⁽¹⁾, Financière de Cézembre, MP 42 et Société Française Donges-Metz ;
- Représentant permanent de MP 42 au Conseil d'Administration de Socotab ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Sofibol ;
- Administrateur d'Euro Media Group ;
- Administrateur de Fred & Farid Group et de Fred & Farid Paris ;
- Administrateur d'Isodev.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président du Conseil d'Administration d'Automatic Systems, African Investment Company, Participaciones y Gestion Financiera SA et Pargefi Helios Iberica Luxembourg ;

⁽¹⁾ Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

- Administrateur d'Automatic Systems, Camrail, Bolloré Africa Logistics Gabon (précédemment dénommée SDV Gabon), Blue Solutions Canada Inc. (précédemment dénommée Bathium Canada Inc.), Empresa de Manutención y Consignación Marítima SA, Internacional de Desarrollo Portuarios SA, Movimientos Portuarios Internacionales SA, Operativa Internacional Portuaria SA, Participaciones e Inversiones Portuarias SA, Participaciones Ibero Internacionales SA, PDI, Progosa Investment, PTR Finances SA, Sorebol SA, SNO Investments Ltd et Pargefi Helios Iberica Luxembourg ;
- Représentant permanent de Société Bordelaise Africaine au Conseil d'Administration de Forestière Équatoriale⁽¹⁾ ;
- Représentant permanent de Socopao SA au Conseil d'Administration de Douala International Terminal ;
- Représentant permanent de Société de Participations Africaines aux Conseils d'Administration de Abidjan Terminal (précédemment dénommée SETV), Bolloré Africa Logistics Sénégal et Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire ;
- Représentant permanent de Société d'Exploitation Portuaire Africaine au Conseil d'Administration de Bolloré Africa Logistics Congo (précédemment dénommée SDV Congo) ;
- Représentant permanent de SDV Mining Antrak Africa au Conseil d'Administration de Bolloré Africa Logistics Cameroun ;
- *Managing Director* de JSA Holding B.V. ;
- Administrateur de Bolera Minera.

Mandats exercés en 2012

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de IER et Société Autolib' ;
- Administrateur de Gruau Microbus ;
- Membre du Comité de direction de Bolloré Telecom (SAS) ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'Administration de Bolloré⁽¹⁾ ;
- Représentant permanent de Bolloré SA⁽¹⁾ aux Conseils d'Administration de Bolloré Énergie, Financière Moncey⁽¹⁾, Financière de Cézembre, MP 42 et Société Française Donges-Metz ;
- Représentant permanent de MP 42 au Conseil d'Administration de Socotab ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Sofibol ;
- Administrateur d'Euro Media Group ;
- Administrateur de Fred & Farid Group et de Fred & Farid Paris ;
- Administrateur d'Isodev.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président du Conseil d'Administration d'Automatic Systems, African Investment Company, Participaciones y Gestion Financiera SA et Pargefi Helios Iberica Luxembourg ;
- Administrateur d'Automatic Systems, Camrail, Bolloré Africa Logistics Gabon (précédemment dénommée SDV Gabon), Bathium Canada Inc., Empresa de Manutención y Consignación Marítima SA, Internacional de Desarrollo Portuarios SA, Movimientos Portuarios Internacionales SA, Operativa Internacional Portuaria SA, Participaciones e Inversiones Portuarias SA, Participaciones Ibero Internacionales SA, PDI, Progosa Investment, PTR Finances SA, Sorebol SA, SNO Investments Ltd et Pargefi Helios Iberica Luxembourg ;
- Représentant permanent de Société Bordelaise Africaine au Conseil d'Administration de Forestière Équatoriale ;
- Représentant permanent de Socopao SA au Conseil d'Administration de Douala International Terminal ;

- Représentant permanent de Société de Participations Africaines aux Conseils d'Administration de Abidjan Terminal (précédemment dénommée SETV), Bolloré Africa Logistics Sénégal et Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire ;
- Représentant permanent de Société d'Exploitation Portuaire Africaine au Conseil d'Administration de Bolloré Africa Logistics Congo (précédemment dénommée SDV Congo) ;
- Représentant permanent de SDV Mining Antrak Africa au Conseil d'Administration de Bolloré Africa Logistics Cameroun ;
- *Managing Director* de JSA Holding BV ;
- Administrateur de Bolera Minera.

MYRIAM GUILLOTIN

Administrateur de Havas⁽¹⁾ depuis le 28 novembre 2014, en application des dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

Autres mandats dans le Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Représentant permanent de Havas⁽¹⁾ au Conseil d'Administration de HA Pôle Ressources Humaines.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Havas UK Limited (depuis le 21 octobre 2015).

Autres mandats hors Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

Mandats exercés en 2015

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2014

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2013

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant

⁽¹⁾ Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2012**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

CATHERINE HABIB-DELONCLE

Administrateur de Havas⁽¹⁾ depuis le 28 novembre 2014, en application des dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

Autres mandats dans le Groupe Havas**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats hors Groupe Havas**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas**Mandats exercés en 2015****Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

Néant

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2014**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

Néant

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2013**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

Néant

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2012**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

STEPHANE ISRAËL

Administrateur de Havas⁽¹⁾ depuis le 5 juin 2014.

Autres mandats dans le Groupe Havas**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats hors Groupe Havas**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

- Président-Directeur Général d'Arianespace SA ;
- Président Directeur Général d'Arianespace Participation SA ;
- Président Directeur Général de Starssem SA ;
- Administrateur / Président du Conseil d'Administration de S.3.R SA ;
- Administrateur de CDC International Capital SA.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas**Mandats exercés en 2015****Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

- Président-Directeur Général d'Arianespace SA ;
- Président Directeur Générale d'Arianespace Participation SA ;
- Président Directeur Général de Starssem SA ;
- Administrateur / Président du Conseil d'Administration de S.3.R SA ;
- Administrateur de CDC International Capital SA.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2014**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

- Président-Directeur Général d'Arianespace SA ;
- Président Directeur Générale d'Arianespace Participation SA ;
- Président Directeur Général de Starssem SA ;
- Administrateur / Président du Conseil d'Administration de S.3.R SA ;

⁽¹⁾ Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

- Administrateur de CDC International Capital SA.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2013

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général d'Arianespace SA ;
- Président Directeur Générale d'Arianespace Participation SA ;
- Président Directeur Général de Starsem SA ;
- Administrateur / Président du Conseil d'Administration de S.3.R SA ;

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2012

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

CHRISTINE OCKRENT

Administrateur de Havas⁽¹⁾ depuis le 5 juin 2014.

Autres mandats dans le Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats hors Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Membre du Conseil d'Administration de la French-American Foundation France

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'Administration de European Council of Foreign Relations et de Center for European Reform.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

Mandats exercés en 2015

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Membre du Conseil d'Administration de la French-American Foundation France

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'Administration de European Council of Foreign Relations et de Center for European Reform.

Mandats exercés en 2014

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'Administration de European Council of Foreign Relations et de Center for European Reform.

Mandats exercés en 2013

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'Administration de European Council of Foreign Relations et de Center for European Reform.

Mandats exercés en 2012

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'Administration de European Council of Foreign Relations et de Center for European Reform.

ALFONSO RODES VILA

Administrateur de Havas⁽¹⁾ depuis le 19 juin 2012.

Autres mandats dans le Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Havas Media France.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Chairman* de Havas Media Group USA LLC (États-Unis), Media Planning International Corporation (États-Unis), ARN – Media Communications Publicidade SA (Portugal), Arena Media SRL (Italie) ; Havas Media SRL (Italie), Arena Media AG (Suisse) et Havas Media AG (Suisse) ;
- *Vice-Chairman* de Havas Media Turkey Medya Planlama ve Satinlama Hizm.A.S (Turquie) ;
- *Board member* de Havas Media Middle East FZ LLC (Dubai), Arena Media SRL (Italie), Havas Media Srl (Italie), Havas Media Ortega Inc. (Philippines), Havas Media Sp. Zo. O (Pologne), Havas – Serviços SA (Portugal), Havas Media Portugal Holding SGPS SA (Portugal) (précédemment dénommée Havas Serviços II SA (Portugal)), Havas Sports & Entertainment SA (Portugal), Media Contacts Publicidade SA (Portugal) ;

⁽¹⁾ Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

- *Director* de Havas Media Peru SAC (Pérou), Havas Management Portugal, Unipessoal Lda (Portugal), Cake Group Ltd (Royaume-Uni), Cake Media Ltd. (Royaume-Uni), Ze Cake Group Ltd (Royaume-Uni), Media Planning Ltd (Royaume-Uni), Media Contacts Corporation (États-Unis), Media Planning International Corporation (États-Unis), Havas Media South Africa (Pty) Ltd. (Afrique du Sud) (depuis le 28 janvier 2014), Havas Media Australia Pty Limited (Australie) (depuis le 3 janvier 2014), Havas Media India Private Limited (Inde) (depuis le 11 janvier 2014), Arena India Private Limited (Inde) (depuis le 11 janvier 2014), et HVMM Holdings Philippines Inc. (Philippines) ;
- *Administrador Mancomunado* de Media Advisors SA (Espagne) ;
- *Presidente* de Arena Media Communications España SA (Espagne), Havas Sports SA (Espagne) et Havas Media Group Spain SA (Espagne) ;
- *Vice-Presidente* de Arena Communications Network SL (Espagne) ;
- *Consejero* de Havas Management España SL (Espagne) ;
- *Consejero Delegado* de Havas Media Group Spain SA (Espagne) et Arena Communications Network SL (Espagne) ;
- *Consejero Propietario* de Havas Media Regiones SA de CV (Mexique), Arena Communications SA de CV (Mexique), Arena Media SA de CV (Mexique) et Havas Media SA de CV (Mexique) ;
- *Stockholder* de Mobext Inc. (Philippines), HVMM Holdings Philippines Inc. (Philippines) et Havas Media Ortega Inc. (Philippines) ;
- *Managing Director* de Havas Serviços II SA (Portugal), Havas Sports & Entertainment SA (Portugal) et Media Contacts Publicidade SA (Portugal) ;
- *Manager* de Media Planning Group USA LLC (États-Unis) et HM Infinitum LLC (États-Unis).

Autres mandats hors Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'ISP (Inversiones y Servicios Publicitarios)
- Stockholder de Hanhaa Limited, de Flightech Systems Europe, S.A., de Aliada Investments BV, de Tresuno S.L.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

Mandats exercés en 2015

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'ISP (Inversiones y Servicios Publicitarios) ;
- Presidente del Consejo de Acceso Group S.L. ;
- Administrador Solidario de Cala Thunder, S.L (antérieurement denominada Gansil Trade, S.L.) ; de Gestora de Viviendas, S.A. ;
- Consejero de In Store Media Group, S.A. ; In Store Media México S.A. de C.V.

Mandats exercés en 2014

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'ISP (Inversiones y Servicios Publicitarios).

Mandats exercés en 2013

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'ISP (Inversiones y Servicios Publicitarios).

Mandats exercés en 2012

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'ISP (Inversiones y Servicios Publicitarios).

JACQUES SEGUELA

Administrateur de Havas⁽¹⁾ depuis juin 1992.

Autres mandats dans le Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats hors Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Compagnie du Monde ;
- Gérant de BLEU.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

Mandats exercés en 2015

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Compagnie du Monde ;
- Gérant de BLEU.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2014

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Compagnie du Monde ;
- Gérant de BLEU

⁽¹⁾ Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2013**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

- Administrateur de Compagnie du Monde ;
- Gérant de BLEU.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2012**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

- Administrateur de Compagnie du Monde ;
- Gérant de BLEU ;
- Gérant de TENDER TOSEA.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

PATRICK SOULARD

Administrateur de Havas⁽¹⁾ depuis décembre 1999.

Autres mandats dans le Groupe Havas**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés hors Groupe Havas**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

- Administrateur de Financière et Foncière de Participation⁽¹⁾ (FFP) et Kepler Capital Markets.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas**Mandats exercés en 2015****Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

- Administrateur de Financière et Foncière de Participation⁽¹⁾ (FFP), Amundi Convertibles Euroland (jusqu'au mois d'octobre 2015) et Kepler Capital Markets.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2014**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

- Administrateur de Financière et Foncière de Participation⁽¹⁾ (FFP), Amundi Convertibles Euroland et Kepler Capital Markets.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2013**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

- Administrateur de Financière et Foncière de Participation⁽¹⁾ (FFP), Amundi Convertibles Euroland et Kepler Capital Markets.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2012**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

- Administrateur de Financière et Foncière de Participation⁽¹⁾ (FFP) et Amundi Convertibles Euroland.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

⁽¹⁾ Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé



29-30, quai de Dion-Bouton - 92817 Puteaux Cedex - France
Tél.: +33 (0)1 58 47 80 00 - Fax: +33 (0)1 58 47 90 38
www.havas.com
335 480 365 RCS Nanterre