



DOCUMENT DE
REFERENCE 2015

havas.com



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

Document de référence 2015

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 31 mars 2016 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 2015, à savoir, (i) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 74 à 123 ainsi que les comptes annuels et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 124 à 146 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, (ii) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 65 à 112 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2013 déposé auprès de l'AMF le 17 avril 2014 sous le numéro D.14-0382.

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 SÉLECTIONNÉES	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	11
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 OPERATIONNELLE	17
6.3. ÉVÉNEMENTS EXCEPTIONNELS	22
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	22
6.5. ÉLÉMENTS SUR LESQUELS EST FONDÉE TOUTE DÉCLARATION DE LA SOCIÉTÉ CONCERNANT SA POSITION CONCURRENTIELLE	22
7. ORGANIGRAMME	23
7.1. ORGANIGRAMME	23
7.1.1. Organisation juridique du Groupe Havas au 31 décembre 2015	23
7.1.2. Rôle de la société mère Havas SA	24
7.2. LISTE DES FILIALES IMPORTANTES	24
7.3. PROPRIÉTÉS ET LOCATIONS IMMOBILIÈRES	24
8. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES, SOCIALES ET SOCIÉTALES : LA POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DU GROUPE	25
8.1. ENVIRONNEMENT	26
8.1.1. La politique de réduction des impacts environnementaux liés au fonctionnement du Groupe	26
8.1.2. La politique de réduction des impacts environnementaux liés aux actions de communication	27
8.1.3. Indicateurs environnementaux	28
8.2. SOCIÉTAL	29
8.2.1. La promotion de la transparence et de l'éthique dans nos métiers	29
8.2.2. La promotion d'un modèle de communication plus en phase avec le développement durable	29
8.3. SOCIAL	31
8.3.1. Structure des effectifs	31
8.3.2. Politique sociale	34
8.3.3. Indicateurs sociaux	39
8.4. RAPPORT DES ORGANISMES TIERS INDÉPENDANTS SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION	44
9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	46
10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX	48
11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	50
12. INFORMATION SUR LES TENDANCES	50
13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	50
14. ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GÉNÉRALE	51
14.1. INFORMATIONS SUR LES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GÉNÉRALE	51
14.1.1. Composition du Conseil d'Administration	51
14.1.2. Renseignements personnels relatifs à la Direction Générale et aux membres du Conseil d'Administration ..	52
14.1.3. Condamnations pour fraude, faillite, sanctions publiques prononcées au cours des cinq dernières années	55
14.1.4. Liens familiaux	55
14.1.5. Comité Exécutif	55
14.2. CONFLITS D'INTÉRÊTS	55
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	55
14.2.2. Accord avec les principaux actionnaires en vertu desquels les membres des organes d'Administration et de Direction ont été nommés	55
14.2.3. Restrictions concernant la cession par les membres des organes de Direction de leur participation dans le capital de la Société	55
15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX	56
15.1. STRUCTURE DES REMUNÉRATIONS COURT TERME	56
15.2. PROGRAMMES DE FIDÉLISATION ET DE PERFORMANCE LONG TERME	56
15.3. JETONS DE PRÉSENCE	57
15.4. DONNÉES CHIFFRÉES	57
15.5. ENGAGEMENTS DE RETRAITE DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ	61
15.6. DISPOSITIONS PARTICULIÈRES	61
15.7. TABLEAUX DE SYNTHÈSE	62
15.8. ÉLÉMENTS DE LA REMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2015 AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ, SOUMIS À L'AVIS DES ACTIONNAIRES	62
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	64
16.1. FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	64
16.1.1. Mandats des Administrateurs	64
16.1.2. Membres Indépendants	64
16.1.3. Conseil d'Administration	65
16.1.4. Contrôle interne	66

16.2. CONTRAT DE SERVICE LIANT LES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION OU DE DIRECTION A LA SOCIETE OU SES FILIALES ET PREVOYANT L'OCTROI D'AVANTAGES.....	66	21.1.6. Informations relatives aux options de souscription ou d'achat d'actions.....	160
16.3. INFORMATION SUR LES COMITES DU CONSEIL.....	66	21.1.7. Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques mettant tout changement survenu en évidence.....	162
16.3.1. Comité d'Audit.....	66	21.1.8. Accords conclus par la Société modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle.....	164
16.3.2. Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations.....	67	21.2. ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS.....	164
16.3.3. Comité d'Évaluation des travaux du Conseil d'Administration.....	67	21.2.1. Objet social (article 2 des statuts).....	164
16.4. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE.....	68	21.2.2. Résumé des dispositions des statuts, charte, règlement concernant les membres des organes d'Administration et de Direction.....	164
17. PARTICIPATION ET STOCK-OPTIONS.....	69	21.2.3. Droits, privilèges, restrictions des actions.....	164
17.1. PARTICIPATION ET STOCK-OPTIONS DES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DIRIGEANTS.....	69	21.2.4. Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires.....	164
17.2. OPERATIONS SUR LES TITRES DES DIRIGEANTS DE HAVAS.....	70	21.2.5. Convocation et conditions d'admission aux Assemblées.....	164
17.3. PARTICIPATION DES SALARIES AU CAPITAL DE LA SOCIETE.....	71	21.2.6. Participation aux Assemblées.....	165
17.4. OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS (ARTICLE L. 225-184 DU CODE DE COMMERCE).....	71	21.2.7. Dispositifs des statuts, charte, règlement pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle.....	165
17.5. BSAAR.....	72	21.2.8. Disposition des statuts, charte, règlement fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée.....	165
17.6. ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUEES AUX MANDATAIRES SOCIAUX OU DEVENUES DISPONIBLES.....	72	21.2.9. Conditions des statuts, charte, règlement plus stricts que la loi régissant les modifications du capital.....	165
18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES.....	75	21.2.10. Conventions.....	165
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.....	75	22. CONTRATS IMPORTANTS.....	166
18.2. DROIT DE VOTE.....	75	23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS.....	166
18.3. REPARTITION DU CAPITAL SOCIAL ET ACTIONS D'AUTOCONTROLE.....	75	24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC.....	166
18.4. ACCORD POUVANT ENTRAINER UN CHANGEMENT DE CONTROLE.....	77	25. ÉVÉNEMENTS RÉCENTS.....	167
19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS.....	77	25.1. COMMUNIQUE DE PRESSE DES RESULTATS 2015.....	167
20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR.....	78	26. INFORMATIONS RELATIVES AU RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ ET TABLEAU DE PASSAGE ENTRE LE RAPPORT DE GESTION ET LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE DE HAVAS.....	171
20.1. INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE.....	78	27. TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES RUBRIQUES DE L'ANNEXE I DU RÈGLEMENT (CE) N° 809/2004 DE LA COMMISSION EUROPÉENNE.....	173
20.2. INFORMATIONS FINANCIÈRES PRO FORMA.....	78	28. ANNEXES.....	176
20.3. ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DECEMBRE 2015.....	79	28.1. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	177
20.4. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS.....	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.....	177
20.5. COMPTES ANNUELS AU 31 DECEMBRE 2015.....	129	28.1.2. Limitations apportées aux pouvoirs de la Direction Générale de Havas.....	183
20.6. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS.....	150	28.1.3. Principes et règles de détermination des rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux.....	183
20.7. RESULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES.....	151	28.1.4. Participation des actionnaires aux Assemblées Générales.....	184
20.8. RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES ANNUELS CLOS LE 31 DECEMBRE 2015.....	152	28.1.5. Organisation du contrôle interne au sein du Groupe Havas.....	184
20.9. POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES.....	154	28.2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	189
20.10. CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIERE OU COMMERCIALE.....	154	28.3. PRESENTATION DES RESOLUTIONS.....	190
21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES.....	155	28.4. TEXTE DES RESOLUTIONS PRESENTÉES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	194
21.1. CAPITAL SOCIAL.....	155	28.5. RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES.....	202
21.1.1. Montant du capital souscrit.....	155	28.6. DELEGATIONS EN MATIERE D'AUGMENTATION DE CAPITAL (1).....	203
21.1.2. Titres non représentatifs du capital.....	155	28.7. LISTE DES MANDATS DES MANDATAIRES SOCIAUX.....	204
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.....	155		
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.....	156		
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.....	158		



MESSAGE DU PRESIDENT

Madame, Monsieur, cher(e) actionnaire,

L'année 2015 a été une nouvelle année record dans l'histoire de notre groupe qui affiche l'une des meilleures performances de l'industrie. Toutes les zones géographiques ont bénéficié d'une bonne dynamique, notre rentabilité a encore une fois progressé et notre structure financière est restée saine et solide.

Notre stratégie «Together» basée sur l'intégration des compétences et des énergies offre à nos clients des expériences en adéquation avec leurs attentes et leurs évolutions. Je tiens tout particulièrement à remercier nos clients pour leur fidélité, qui traduit leur satisfaction vis à vis d'Havas.

L'année 2015 est également une année record en termes de créativité, avec plus de 1100 récompenses gagnées par nos équipes à travers le monde dans les différents festivals. Parallèlement, l'expertise média a continué de se développer avec le succès croissant de nos différents réseaux, Havas Media, Arena Media et Forward Media.

Nos capacités technologiques ont aussi été renforcées avec le développement de nos centres d'expertises et suite à nos différents investissements notamment dans le contenu et la data.

2015 aura également été une année record avec 13 acquisitions dans les domaines du digital, du mobile, de la santé ou de la créativité.

Nos talents sont la plus grande richesse du Groupe et je tiens à les remercier pour tout le travail accompli en 2015. Nous souhaitons aussi la bienvenue aux 3 000 nouveaux collaborateurs qui nous ont rejoints cette année ; 1 500 à travers des créations de postes et 1 500 à travers nos acquisitions. De très grands talents de l'industrie ont choisi de rejoindre Havas ce qui démontre l'attrait croissant que le Groupe représente.

En 2016 nous allons continuer à construire le groupe le plus attractif de l'industrie vis à vis des talents et des clients. Nous avons d'ores et déjà à notre actif, la création de près de 40 « Havas Villages », et d'autres lancements suivront au cours de l'année 2016. Il nous faut nous adapter à un environnement qui évolue très rapidement et avec force. Le soutien de nos actionnaires et des investisseurs nous permet de travailler sereinement et dans une optique de long terme, qui s'avère très bénéfique pour nos équipes et nos clients.

Nous sommes heureux pour 2016 de proposer un dividende de 15 centimes d'euro en croissance de +15%.

Nous vivons un moment fascinant de notre histoire et de celle de notre secteur qui devrait continuer à croître dans les prochaines années grâce aux effets de la mondialisation et à la digitalisation de l'économie. Le Groupe saura saisir les opportunités qui se présenteront à nous !

Je vous remercie de votre confiance,

Sincèrement,

Yannick Bofforé

1. PERSONNES RESPONSABLES

1.1. Personne responsable du document de référence

Responsable du document de référence :

Monsieur Yannick Bolloré, Président-Directeur Général.

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

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

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

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

La lettre de fin de travaux des contrôleurs légaux sur les comptes de l’exercice 2015 ne contient pas d’observation. Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 2015 ne contient pas d’observation. Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 2015 ne contient pas d’observation. Le rapport des Commissaires aux Comptes sur l’examen limité des comptes semestriels consolidés résumés arrêtés au 30 juin 2015 ne contient pas d’observation.

Les informations financières historiques sont incluses par référence dans le document de référence de l’exercice 2015, à savoir :

- (i) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 74 à 123 ainsi que les comptes annuels et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 124 à 146 du document de référence de l’exercice clos le 31 décembre 2014 déposé auprès de l’Autorité des marchés financiers (AMF) le 14 avril 2015 sous le numéro D.15-0334 ;
- (ii) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 65 à 112 du document de référence de l’exercice clos le 31 décembre 2013 déposé auprès de l’AMF le 17 avril 2014 sous le numéro D.14-0382.

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

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

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

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

Yannick Bolloré

Président-Directeur Général

Le 31 mars 2016

2. CONTRÔLEURS LEGAUX DES COMPTES

Commissaires aux Comptes titulaires

Depuis le 29 mai 2008

- Constantin Associés

Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited

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

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

- AEG Finances

Membre français de Grant Thornton International

100, rue de Courcelles – 75017 Paris

représenté par Monsieur Jean-François Baloteaud (jusqu’au 1^{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 SÉLECTIONNÉES

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

Les informations financières sélectionnées portant sur les exercices clos les 31 décembre 2013, 2014 et 2015 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 2013 et 2014.

Données du compte de résultat consolidé (en millions d'euros)	2015	2014	2013
Revenu	2 188	1 865	1 772
Résultat opérationnel courant	315	263	245
Résultat opérationnel	293	245	226
Résultat net, part du Groupe	172	140	128
Données par action (en euro) :			
Bénéfice par action, de base et dilué	0,41	0,34	0,32
Dividende	0,15 *	0,13	0,11

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

Données du bilan consolidé (en millions d'euros)	2015	2014	2013
Écarts d'acquisition	1 908	1 686	1 593
Total actifs courants	3 673	3 043	2 883
Total de l'actif	6 137	5 246	4 923
Total capitaux propres	1 653	1 460	1 268
Total dette brute financière	616	480	658
Nombre d'actions existantes	417 421 897	414 690 350	408 847 473

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, de 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 2015, les dix premiers clients du Groupe représentaient 19% des revenus et le premier client représente 5,1% 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 2015.

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 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. Aucune dépréciation n'avait été constatée en 2013 (cf. notes 5.2.3 et 5.2.24 aux comptes consolidés).

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

À la suite de la nomination de Monsieur Fernando Rodés Vilà en tant que Directeur Général de la société Havas SA, et de la fin de son mandat de Directeur Général de Media Planning Group SA, les clauses de conscience liées à ses fonctions de Directeur Général de Media Planning Group SA étaient caduques depuis le 28 mai 2007. Sa démission du poste de Directeur Général de Havas SA en 2011 n'a pas affecté les clauses liées au changement significatif de l'actionariat de Media Planning Group SA. Au 31 décembre 2015, 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 2014 et 2015, et les données budgétaires 2016 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 2015.

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

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

Limite du contrôle interne

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

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

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

4.4. Risques sociaux et environnementaux

Risques sociaux

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

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

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

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

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

Risques environnementaux

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

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

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

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

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

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

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

4.5. Couverture des risques - Assurances

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

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

Ces programmes d'assurances couvrent les risques :

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

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

Tél. : 01 58 47 80 00

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

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

Havas est le 6^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 2015).

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

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

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

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

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

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

1984. Création de Canal+.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2011. Le microréseau Arnold poursuit son développement et renforce sa présence aux Pays-Bas, en Australie, au Royaume-Uni et en Chine. Havas continue 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 : En janvier 2014, Havas a nommé Monsieur Andrew Bennett Directeur Général de Havas Worldwide.

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

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

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

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

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

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

2015 : Havas a réalisé 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, spécialisée dans la création d'événements d'intérêt général; 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 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.

Par ailleurs, Havas s'est engagé à prendre le contrôle à 51% de Riverorchid en Indochine en 2016 et à racheter les 49% d'intérêts minoritaires ultérieurement.

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

Le 8 décembre Havas a placé 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 a été 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 a continué d'ouvrir des Havas Villages partout dans le monde. Il en existe actuellement 36.

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 70 millions d'euros pour douze acquisitions en 2015, 19 millions d'euros en 2014 pour six acquisitions, 10 millions d'euros en 2013 pour huit 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 34,7 millions d'euros au 31 décembre 2015, par rapport à 24,8 millions d'euros au 31 décembre 2014.

6. APERÇU DES ACTIVITES

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 :

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

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

Havas Creative Group comprend le réseau Havas Worldwide, le micro-réseau Arnold, ainsi que plusieurs agences de premier plan, dont BETC. Havas Media Group opère dans plus de 100 pays et compte 4 grandes marques : Havas Media, Arena Media, Forward Media (dont l'activité en France est portée par Havas Forward France) et Havas Sports & Entertainment.

6.1.2. Marché et tendances

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

Selon le rapport « Advertising Expenditure Forecasts » de ZenithOptimedia de mars 2016, les investissements publicitaires mondiaux devraient croître de 4,6% en 2016 (contre +3,9% en 2015) pour atteindre 579 milliards de dollars US à la fin de l'année. 2016 bénéficiera d'un effet quadriennal avec les Jeux Olympiques d'été, l'élection présidentielle américaine et l'Euro de football.

La télévision est restée en 2015 le premier média publicitaire en termes d'investissement, à 37,2% du total.

En 2018, les investissements publicitaires sur Internet égaleront ceux à la télévision et les investissements sur Internet mobile dépasseront les investissements sur Internet "fixe". La publicité sur mobile atteindra alors un total de 115 milliards de dollars (contre 50 milliards en 2015).

Les investissements publicitaires, par média (en %)

Part de marché	2015	2018
Journaux	12,8	9,9
Magazines	6,5	5,0
Télévision	37,2	34,1
Radio	6,6	6,0
Cinéma	0,6	0,7
Affichage	6,9	6,6
Internet	20,2	19,0
Mobile	9,2	18,7

Croissance des dépenses publicitaires par blocs régionaux (en %)

	2015 - 2016
Moyen-Orient et Afrique du Nord	-11,1
Japon	1,5
Asie développée	1,8
Europe de l'Est et Asie Centrale	2,5
Amérique du Nord	3,6
Europe de l'Ouest et Centrale	4,1
Amérique latine	4,5
Asie en développement	8,9

Il est à noter que le revenu des groupes de conseil en communication est de moins en moins corrélé aux dépenses publicitaires média. 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 à la commission). Les honoraires sont par nature plus stables (à la hausse comme à la baisse) que les commissions proportionnelles à l'investissement média. D'autre part, une partie grandissante du revenu des groupes de conseil en communication est désormais réalisée en hors média.

Havas sur son marché

(en % du revenu 2015)

Amérique du Nord	36%
Europe (hors France et Grande-Bretagne)	18%
France	17%
Grande-Bretagne	13%
Asie-Pacifique et Afrique/ME	8%
Amérique latine	7%

Le revenu par client reste bien réparti, le premier client du Groupe représente 5,1% du revenu et ses dix premiers clients comptent pour 19,0% du revenu.

6.1.3. Stratégie

La mission de Havas

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

Un Groupe toujours plus intégré

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

Innovation

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

Talents

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

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

Croissance externe

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

Responsabilité sociale et sociétale

Le Groupe continuera à intégrer les enjeux de la responsabilité sociale et sociétale au cœur de ses métiers et de sa stratégie.

L'étude propriétaire "Meaningful Brands" propose notamment une analyse globale permettant de relier les marques aux facteurs de bien-être et de qualité de vie de leurs consommateurs. En 2016, le Groupe poursuivra également son engagement auprès d'associations ou d'ONG via la réalisation de multiples campagnes pro-bono.

6.1.4. Nouvelles activités

Néant.

6.2. Organisation opérationnelle

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

Structure opérationnelle du Groupe

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

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



Havas Creative Group

Une division centrée sur la créativité

Havas Creative Group représente 63% du revenu du groupe Havas. Elle comprend le réseau global Havas Worldwide, le micro réseau international Arnold Worldwide et plusieurs agences indépendantes à forte identité créative telles que Les Gaulois, W&Cie ou Host.

Havas Worldwide

Havas Worldwide est l'un des plus importants réseaux d'agences globales. Sa vocation est d'aider les marques à tisser des liens toujours plus forts, plus nombreux et plus intelligents avec les consommateurs via la créativité, l'expertise média et l'innovation. En associant le talent, le savoir-faire et le professionnalisme de ses experts de la création, des médias et des données, dans tous les pays, dans toutes les agences et dans tous les domaines créatifs, Havas Worldwide applique sa stratégie "Together". Le réseau met ainsi l'accent sur une collaboration intelligente et peut donc proposer à ses clients l'offre la plus intégrée du marché.

Principaux marchés

Renvoi au tableau dans le point 6.1.2.

Revenu du Groupe par division

Le revenu 2015 du Groupe se répartit ainsi :

Havas Creative Group	63%
Havas Media Group	37%

Fort de ses 11500 collaborateurs répartis dans 316 bureaux, dans 120 villes à travers 75 pays, Havas Worldwide rassemble des spécialistes de la création, des médias et de l'analyse de données pour mettre la communication au service de toutes les dimensions de la marque : publicité, marketing, communication institutionnelle, digital, médias sociaux, pour des grands groupes internationaux tels que Air France, Credit Suisse, Danone, IBM, Lacoste, LVMH, Keurig, Mondelēz, Pernod Ricard, Pfizer, PSA Peugeot Citroën, Reckitt Benckiser, Sanofi, Seagate, Total ou Unilever.

Ce réseau inclut également :

- Havas Health, une gamme de services – publicité, PR et digital – pour les clients du secteur de la santé
- BETC Group, avec son agence phare à Paris (classée première agence de ce marché) et ses filiales à Londres et à Sao Paulo
- Havas PR, la branche relations publiques et communication institutionnelle
- Havas Edge, la plus grande agence verticale intégrée de Direct Response dans le monde.

Havas Health

Havas Health est constitué de trois réseaux que sont Havas Life, Health4Brands (H4B) et Havas Lynx, tous trois spécialisés dans la communication santé et bien-être. Forte de ses 60 bureaux répartis dans 50 pays, l'expertise proposée par Havas Health englobe les relations publiques, l'évènementiel, la formation médicale, le marketing digital et des activités de conseil et de communication directe aux patients. Avec une activité digitale au cœur des agences, Havas Health propose des solutions qui vont bien au-delà des canaux traditionnels pour atteindre les patients, les soignants et les professionnels de la santé. Parmi ses principaux clients : Biogen Idec, Novartis, Pfizer, Sanofi, Shire, Genzyme, Bristol-Myers Squibb, Roche, Bayer, Gilead, Expanscience, Reckitt Benckiser, Celgene, Meril, Lloyds Pharma.

BETC Group

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

Arnold Worldwide

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

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

En 2015, l'agence a décidé de rajeunir son identité visuelle pour créer un logo plus moderne dont le graphisme la différencie de la concurrence. L'utilisation de formes géométriques rappelant les lignes d'un graphique et du jaune comme couleur dominante traduisent bien la cordialité, l'optimisme et la créativité de ses équipes et sa culture d'entreprise résolument orientée vers la satisfaction du client.

La grande créativité de ses équipes lui a permis en 2015 de devenir l'agence de référence du site Angie's List et de remporter de nouveaux budgets dont National Association of Realtors, 120 Sports, Allergan's Viberzi, SolarCity, Transitions Optical et CenturyLink SMB.

Arnold dispose déjà d'un portefeuille clients impressionnant et diversifié : Carnival Cruise Lines, Fidelity Investments, The Hershey Company, Huntington Bank, Jack Daniel's, Kao Corporation (Jergens, Curel, et John Frieda), New Balance, Ocean Spray, Progressive, PUR, Sanofi, Titleist.

Faits marquants 2015

Activité

En 2015, pour anticiper les évolutions constantes du secteur de la publicité, Havas Worldwide a accru ses capacités en matière d'innovation et de collaboration.

L'univers du marketing, du divertissement et de la technologie se rejoignant, ses nouvelles acquisitions (Bird & Schulte, FullSix, EGC, Just: Health Communications, Symbiotix, Plastic Mobile, Intervalles, Havas Riverorchid, Havas Tribu, Gemini Healthcare) et ses partenariats stratégiques (Atom Factory, Universal Music), lui ont permis de diversifier son offre.

En développant de nouveaux domaines d'expertise réellement significatifs, Havas Worldwide est en parfaite position pour innover en matière de marketing et pouvoir s'adapter en permanence aux nouveaux besoins de ses clients.

L'ajout de nouvelles agences et structures telles que POP Records, Havas helia (data et CRM), Havas Drive (solutions business novatrices), Hercules (production & outsourcing), et SMASHD Distillery (Création de marques à la croisée entre tech, culture et buzz) lui permet de démultiplier ses offres et services.

L'engagement indéfectible du réseau envers sa stratégie "Together" l'a conduit à réunir sous un même toit les meilleurs experts de la création, du digital et des médias au sein d'une même structure opérationnelle baptisée Havas Village et d'ouvrir en 2015 son 37ème Village dans le monde.

Cette transformation en un réseau souple et moderne lui a permis de remporter d'importants nouveaux budgets et d'enregistrer la meilleure croissance de son histoire.

Talents

En 2015, Havas Worldwide a rationalisé ses structures de management, a modélisé le leadership de transformation dans tout son réseau et est parvenu à impliquer ses managers pour obtenir un taux de rétention des talents les plus expérimentés proche de 100%. En se concentrant pleinement sur le recrutement et la rétention des talents de premier plan, le groupe élargit la base de ses équipes de direction, créatives et digitales.

Pour Havas Worldwide, l'atout majeur reste ses collaborateurs qui sont au cœur de toutes ses préoccupations. Ainsi, Il poursuit son engagement dans de nombreux programmes novateurs de formation et d'échange tels que Havas Lofts ou NextGen, un programme de formation expérientiel intensif destiné à préparer les talents les plus brillants aux postes de direction.

Responsabilité sociale

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

Plusieurs campagnes fortes à vocation sociale ont vu le jour en 2015 dont celle de l'agence Havas Adrenaline "I'll Be Home for Christmas" en faveur des sans-abri. En partenariat avec Safe Horizon, une organisation à but non lucratif qui soutient les victimes de violence familiale, Arnold Worldwide New York a lancé une campagne de sensibilisation d'utilité publique baptisée "#PutTheNailinIt" pour dire stop à la violence familiale. HWW Australia et One Green Bean se sont associés à Virgin Mobile pour présenter "#mealforameal," dès que le hashtag est associé à une photo sur Instagram, Virgin Mobile offre un repas aux plus démunis. A ce jour, plus de 320 000 repas ont été distribués.

Havas PR North America a reçu en 2015 de très nombreuses récompenses de la part du Bulldog Reporter, notamment le Bulldog d'or dans la catégorie meilleure agence de taille intermédiaire pour la réputation corporate et pro bono (CSR); le Bulldog d'or encore une fois pour l'agence de taille intermédiaire de l'année (Stars of PR); enfin un Bulldog d'or pour la meilleure campagne de durabilité environnementale "Climate Consortium," en partenariat avec la Fondation des Nations-Unies.

De nombreuses agences du réseau Havas Worldwide sont très impliquées dans leurs communautés respectives. Ainsi, après avoir perdu l'un de ses employés à la suite des attaques terroristes de novembre 2015 à Paris, l'agence Havas Health Paris a honoré sa mémoire et soutenu sa famille en lançant la campagne "#GivingTuesday". De plus, les 60 bureaux d'Havas Health dans le monde ont organisé une vente aux enchères pour récolter des fonds. Entre les mois de mai et d'octobre 2015, Conran Design Group a organisé une randonnée à vélo qui a permis de parcourir un nombre de kilomètres équivalent à la distance entre Londres et New York pour soutenir la recherche contre le cancer au Royaume-Uni. Les équipes de l'agence Havas Worldwide Chicago ont voulu choquer en créant une fausse vitrine de peep show pour lever des fonds, sensibiliser, informer et soutenir la lutte contre le cancer du sein. Et l'agence de New York a récolté des fonds pour plusieurs organisations dont le Alex's Lemonade Stand à la suite de sa soirée annuelle "Havas Gives".

Outils propriétaires

Les cinq dernières années ont connu plus de bouleversements que les 100 dernières années et bien plus de changements interviendront dans les 12 mois à venir que dans les cinq années écoulées. Dans un contexte en constante mutation, Havas Worldwide fait de la recherche et de l'innovation des enjeux majeurs afin d'aider les marques à saisir les opportunités de demain.

L'innovation et la recherche sont au cœur des préoccupations de la division qui a développé toute une série d'outils propriétaires qui permettent d'anticiper les tendances, de mieux connaître le consommateur, de mesurer la perception des marques ou encore d'analyser les données afin d'accompagner les clients dans les évolutions auxquelles ils doivent faire face dans leurs domaines d'activité.

De plus amples informations sur les outils : Prosumer, Brand Momentum®, Decipher® et Creative Business Ideas® sont disponibles sur le site www.havasww.com.

Havas Media Group

Une division dédiée à l'expertise média organique

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

- **Havas Media**
- **Arena Media**
- **Forward Media** (dont l'activité en France est portée par Havas Forward France)
- **Havas Sports & Entertainment**

Les trois marques média (Havas Media, Arena Media et Forward Media) collaborent étroitement avec Havas Sports & Entertainment ainsi que les agences spécialisées Pure Player du Groupe Havas : Affiperf (la plateforme de trading d'Havas), Socialyse (réseaux sociaux), Mobext (expertise mobile), Ecselis (performance) et Artemis Alliance (système d'agrégation et de gestion de données).

En 2015, Havas Media Group a poursuivi ses investissements sur des plateformes globales leaders dans leurs marchés, ouvrant à ses clients de nouvelles perspectives pertinentes en matière de contenu. Son focus sur le "marketing organique" a permis à ses équipes de prendre la pleine mesure de l'incidence des gros volumes d'échanges rapides de contenus à l'échelle mondiale.

L'introduction de son "Meta Quality Barometer" de nouvelle génération en juillet dernier, a contribué à augmenter ses capacités d'inventaire en ligne et à contenir la fraude publicitaire.

Havas Media Group a collaboré avec de nombreuses marques emblématiques au cours de l'année écoulée. Les gains de nouveaux clients enregistrés mesurent bien la vitalité et la pertinence du réseau et de ses produits ; c'est donc avec fierté que Havas Media a confirmé l'intégration de nouvelles marques dans son portefeuille clients comme EA Games, JDE (coffee), Dubai City Tourism (DTCM), Staples et Sotheby's.

Havas Media

Havas Media est le réseau historique le plus important de la division. Il place l'expertise digitale au cœur même de son organisation pour favoriser le changement et l'innovation et ainsi permettre aux marques d'interagir avec les consommateurs. Couvrant les canaux traditionnels et émergents, les équipes œuvrent pour que leurs clients aient les meilleures retombées commerciales.

Avec une organisation souple et transversale, Havas Media et ses experts apportent une réponse à la fois globale et locale afin de renforcer les liens entre les marques et les consommateurs.

Arena Media

Arena Media est le second réseau de Havas Media Group et ses équipes opèrent dans plus de 60 pays. Ce réseau offre des solutions média intégrées et accorde une importance toute particulière aux solutions "responsives", technologiques et digitalisées. Le portefeuille clients de ce réseau compte des marques prestigieuses telles que LG Electronics, Eurostar, Tesco, Fnac et Lenovo.

Forward Media

Forward Media (dont l'activité en France est portée par Havas Forward France) est un réseau international créé en 2014 en Amérique Latine et en Europe de l'Ouest.

Conçu dès l'origine pour prospérer dans un monde en pleine effervescence et mutation, ses bases reposent sur les principes du marketing organique. L'approche de ses équipes est "mobile first", elles travaillent ensemble pour proposer des solutions sur-mesure. Il s'agit d'une structure souple, légère et interconnectée, qui se concentre en priorité sur les nouvelles tendances, le marketing organique et tout ce qui sort de l'ordinaire.

Havas Sports & Entertainment

L'offre "contenu et expérience de marque" est, quant à elle, assurée par les 25 bureaux internationaux d'Havas Sports & Entertainment ainsi que par plusieurs entités spécialisées telles que Cake (Paris, New York, Londres), Havas Event et Havas Productions. Cette structure offre aux clients un service unique, rapide et souple, exécuté par une équipe de stratèges et d'experts médias spécialistes du digital, de production de contenu et de marketing expérimenté.

Stratégie

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

Collaboration

Aujourd'hui, les frontières entre les médias et la publicité, ces deux univers en expansion, continuent de s'estomper. Ainsi, le groupe est parfaitement conscient que ses clients auront besoin d'agences capables d'offrir une approche intégrée, sans aucun cloisonnement interne : il s'agit de la stratégie du compte de résultats unique. L'adoption de la structure organisationnelle "Havas Village", permet à Havas Media Group de développer de plus en plus de synergies avec Havas Worldwide.

L'ensemble de ses responsables stratégiques respectent la même approche de communication intégrée, le Meaningful Connections Planning (MCP), un système ouvert, flexible et collaboratif d'élaboration de stratégies pluridisciplinaires.

Analyse des Données

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

Havas investit depuis plus de dix ans dans sa plate-forme de données « Artemis Alliance ». Elle gère actuellement la totalité des campagnes d'Havas Media Group traitant 300 milliards de contacts médias digitaux-consommateurs chaque année et a reçu récemment la certification SO27001 de la part du Bureau Veritas. Elle vise à créer des solutions de mesure et de contrôle de la qualité, de la visibilité et de la sécurité des campagnes et des inventaires média.

Production de Contenu

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

La 2ème édition de l'étude FANS.PASSIONS.BRANDS a été lancée en mai 2015. L'étude qui a porté sur 18 000 personnes dans 17 pays a été réalisée en collaboration avec l'Annenberg Innovation Lab de l'Université de Californie du Sud et 18Hubs de Havas Media Group. Elle s'est tout particulièrement intéressée à la passion du public pour la musique : ce qu'il écoute, où, pourquoi et comment ainsi que sa relation aux marques dans ce domaine.

Depuis la création du Global Music Data Alliance (GMDA), partenariat noué entre Havas et Universal Music Group à la fin de l'année 2014, bon nombre de nouveaux axes de coopération ont été lancés dans d'autres domaines tels que des partenariats entre marques, des achats d'espaces, le partage d'informations ou bien la mise en œuvre d'opérations marketing conjointes.

A travers cette alliance, les équipes ont obtenu des informations pertinentes sur les artistes et leurs affinités avec les marques. Grâce à ces données, de nombreux projets autour de la musique ont vu le jour. A ceci s'ajoute une offre programmatique de ciblage des audiences ainsi que des techniques qui permettent d'améliorer les outils d'analyses des données dont UMG dispose.

Innovation

En 2015, 18hubs, le centre d'innovation collaborative de Havas Media Group, a poursuivi son expansion et a posé les bases nécessaires à la création de 3 nouveaux bureaux pour porter le réseau à 6 pôles internationaux en 2016.

18hubs a aussi annoncé le tout premier contrat de recherche à l'échelle mondiale avec Technion, l'université de renommée internationale la plus prestigieuse de l'Etat d'Israël qui permettra à Havas Media Group d'augmenter les capacités de gestion de données et de poursuivre les recherches d'outils publicitaires innovants pour ses clients.

Faits marquants 2015

Havas Media Group a lancé LuxHub, un réseau de conseil international pour les marques dans le domaine du luxe.

Le réseau dont le siège se trouve à Milan s'appuie sur des centres d'excellence établis à Londres, Paris, New York et Dubai, et sera déployé dans un second temps à Shanghai, Francfort, Hong Kong, Tokyo et Moscou.

Havas Sports & Entertainment UK et Cake ont fusionné pour former un nouveau pôle de contenu et d'entertainment.

Cette nouvelle entité combinera l'expertise des deux agences en matière de création de contenu, relations publiques, activation digitale et sociale ou encore en conseil stratégique pour les marques et détenteurs de droits. Cette nouvelle agence au Royaume-Uni servira de modèle pour le déploiement international de nouveaux pôles de contenu et d'entertainment dans les mois à venir.

Havas Sports & Entertainment a annoncé un partenariat stratégique avec Seatons, la plateforme en ligne qui rend possible de combler les places vides lors d'événements sportifs et musicaux. Ce partenariat permettra à Havas Sports & Entertainment d'accroître son engagement envers les marques et aidera ses clients à maximiser leur investissement et à optimiser l'expérience pour les fans.

Havas Media Group a conclu un partenariat avec NewsCred, plateforme de marketing et de diffusion de contenus pour gérer les contenus sous licence de plus de 5 000 éditeurs internationaux. Ce partenariat permettra aux clients du groupe d'augmenter leurs capacités en termes de contenus marketing afin d'atteindre les consommateurs de façon bien plus cohérente, efficace et précise et gagner ainsi en rentabilité tout au long du parcours client.

En 2015, Havas Media Group a lancé la 6ème édition de son enquête "Meaningful Brands". Il s'agit de la seule étude qui établit un lien commercial direct entre le bien-être des gens et les performances des marques. Elle mesure l'impact des marques sur le bien-être personnel et collectif et leur contribution à la qualité de vie. Elle porte à présent sur 1000 marques, 300.000 personnes, 34 pays et 12 secteurs d'activité. Elle a obtenu des couvertures de presse entre autres dans : The Economist, The Guardian, MediaWeek, MediaPost, Campaign US et WARC.

Havas Media Group a réorganisé ses activités en Asie-Pacifique en créant un pôle dédié à la Chine élargie. Cette réorganisation est l'un des éléments de la stratégie du groupe qui vise à mettre l'accent sur des marchés prioritaires en les transformant en centres stratégiques opérationnels placés directement sous la responsabilité de l'équipe globale.

Le réseau Forward Media a ouvert des bureaux en France, Espagne, Grande-Bretagne, Allemagne, Mexique, Colombie, Argentine, Chili et au Pérou.

Nouveaux clients et rétention des clients

La dynamique générée en 2014 s'est amplifiée en 2015, année qui s'est avérée de nouveau exceptionnelle grâce à l'acquisition de nouveaux marchés.

Les méthodes de gestion et de développement des marques déployées par Havas Media Group continuent d'attirer les grands groupes mondiaux et les entreprises locales qui cherchent à casser les anciens modèles en plaçant les médias numériques au cœur de leurs stratégies.

Au cours de l'année 2015, Havas Media Group a remporté de nouveaux budgets avec EA Games, JDE, Lactalis, Dubai City Tourism, Unilever, Staples, Coca-Cola, Sotheby's, Lafarge, Sears, Pintuco (Amérique Latine), Petit Bateau (zone Europe), Source (Italie, Suisse, Grande-Bretagne), Clorox (zone Amérique Latine), Unilever Food Solutions (Autriche, Allemagne, Suisse) et le Changi Airport Group (Singapour et les autres pays de la zone).

Outre ces contrats internationaux, le groupe a également remporté d'importants budgets nationaux avec Adidas (Brésil), Affinity Petcare (France, Italie, Espagne), Aldar (Emirats arabes unis), Axa (Chine & Italie), Bank BGZ (Pologne), Correos (Espagne), Indosat (Indonésie), Intercorp (Pérou), Jazztel (Espagne), Jumex (Mexique), London Business School (Grande-Bretagne), Loterías y Apuestas de Estado (Espagne), Manpower Group (Suède), Mitchells & Butler (Grande-Bretagne), National Association of Realtors (Etats-Unis), OLX (Indonésie), Proximo (Etats-Unis), QBE Insurance (Australie), Ravensburger (France), Remy Cointreau (Chine), Rivella (Suisse), Royal Mail (Grande-Bretagne), Safelite (Etats-Unis), Sleepy's (Etats-Unis), Sportamore (Suède), Studiocanal (France, Allemagne), Travel Republic (Grande-Bretagne), Tricot (Chili), Watchever (Allemagne), Weleda (France) et Pizza Hut / KFC (Mexique).

Les clients globaux existants tels que Philips, PUIG et Innocean ont renouvelé leur confiance aux agences de Havas Media Group.

Les agences Pure Player du groupe

Les Agences pure players d'Havas ont pour objectif de mettre leur expertise et leurs plateformes au service de toutes les entités du groupe.

Affiperf

Le marketing programmatique devenant rapidement le nouveau standard de l'industrie, les analystes du secteur prévoient que les dépenses en matière d'informatique mobile et fixe seront de l'ordre de 21,5 milliards de dollars en 2016⁽¹⁾. L'intérêt du marketing programmatique est de permettre aux marques de générer des messages personnalisés en temps réel pour chaque prospect ou client et d'envoyer ces messages au moment opportun et dans un contexte approprié⁽²⁾.

Affiperf, le pure player programmatique du groupe Havas, permet aux annonceurs de profiter de l'opportunité créée par l'achat média programmatique sur tout type de plateforme (écran, vidéo et audio). Avec 180 traders répartis dans plus de 49 pays, Affiperf propose des solutions globales et locales en sélectionnant et en utilisant les technologies adaptées et les fournisseurs de médias et de données les plus pertinents pour chaque client et marché.

Affiperf continue d'étendre son offre à la fois multicanal et "full funnel" (nouvelle technique de marketing online centrée sur un ROI parfaitement mesurable) tout en intégrant la première solution globale "Affiperf Meta DSP". Fruit de trois ans d'études conduites par les chercheurs de MFG Labs dont le lauréat 1994 de la médaille Fields, elle offre pour la première fois la possibilité d'unifier et de rendre cohérents des ensembles de données situés sur diverses plateformes. Via un système d'API (une interface de programmation), elle connecte plusieurs sources de données, c'est à dire l'inventaire des données, les caractéristiques et les algorithmes émanant de diverses DSP. Affiperf se connecte aussi au Meta Quality Barometer d'Artemis Alliance pour concentrer le trading sur la qualité des inventaires publicitaires.

Affiperf a nommé son nouveau Global Managing Director, James Gyngell et a ouvert des bureaux en Hongrie, Suisse, Inde, Suède et Danemark. Telefonica, EA et BBC viennent enrichir son portefeuille de clients existants.

⁽¹⁾<http://www.emarketer.com/Article/Mobile-Programmatic-Display-Ad-Spend-Eclipse-Desktop-Automation-Grows/1013090>

⁽²⁾<https://www.thinkwithgoogle.com/programmatic-guide/>

Socialyse

En 2016, le marketing social média devrait représenter près de 26% des dépenses totales en matière de publicité digitale⁽¹⁾ et son influence sur les décisions d'achat des consommateurs surtout parmi la génération Y a été démontrée⁽²⁾. Pour répondre à ces tendances, le groupe Havas a donc lancé en 2013 son entité social media, Socialyse ; elle propose une offre intégrée et synchronisée unique qui associe stratégie, contenu, média et analyse.

Ses experts dédiés et sa technologie hors pair sont gages pour ses clients de prix maîtrisés et d'excellentes performances. Avec plus de 130 spécialistes du community management et de la performance répartis sur 35 marchés, Socialyse associe la souplesse et la flexibilité d'une start-up avec la puissance de frappe d'un réseau international.

Socialyse a lancé sa Newsroom, nouvelle offre permettant à ses experts média de concevoir, promouvoir et publier du contenu en temps réel pour des clients présents au même endroit lors d'événements importants. Elle a été déployée en France, Grande-Bretagne et au Mexique.

Socialyse a créé un nouveau pôle Asie-Pacifique à Singapour pour gérer les campagnes et venir en soutien aux 8 marchés de la région et a ouvert de nouveaux bureaux en Suède, Argentine et au Brésil. Telefonica, AXA, Hyundai Kia, Emirates, PSA et DTCM sont ses principaux clients.

⁽¹⁾ <http://www.emarketer.com/Article/Social-Network-Ad-Spending-Hit-2368-Billion-Worldwide-2015/1012357>

⁽²⁾ <http://www.bizjournals.com/bizjournals/how-to/marketing/2015/05/how-social-media-influences-consumer-buying.html?page=all>

Mobext

69,4% de la population globale sera connectée via un téléphone mobile en 2017⁽¹⁾. Le mobile n'est plus seulement un média parmi d'autres, c'est à présent une industrie puissante. Facebook a annoncé que plus de 80% de ses revenus viennent du mobile.

Mobext, la filiale d'Havas créée en 2014, redéfinit la publicité sur les appareils mobiles par une approche data-driven & 360 du marketing mobile qui repose sur des piliers essentiels (Stratégie, Conception & Développement, Contenu & Média, Performance & Analyses). L'agence génère de l'engagement à travers la créativité et de la pertinence à travers la personnalisation.

En associant une approche avant-gardiste et novatrice à des solutions technologiques de pointe, les spécialistes du marketing programmatique de Mobext peuvent ainsi obtenir le meilleur ROI des campagnes. Elle compte à son effectif plus de 100 experts du mobile, répartis dans 35 pays dans le monde, ce qui en fait l'agence mobile la plus importante du marché.

Mobext poursuit le développement de ses services en matière de conseil stratégique, programmation mobile, ciblage comportemental, messagerie multimedia et applications, permettant de bénéficier de promotions dans les magasins se situant près de chez soi.

De nouvelles offres ont été lancées dans des domaines stratégiques tels que les zones piétonnes, les solutions CRM mobiles et les objets connectés (beacons, montres connectées, objets).

Mobext a ouvert de nouveaux bureaux en Australie, Thaïlande, Pérou, au Portugal et en Turquie et a nommé les personnes suivantes: Dimitri Dautel, Global Business Director, Elise Picque, Global Head of Trading, Warren Zenna, Head of Mobext aux US et Gabrielle Loeb Head of Mobext en France.

⁽¹⁾eMarketer report « Worldwide Mobile Phone Users: H1 2014 Forecast and Competitive Estimates », January 2014

Ecselis

Forrester prévoit que les dépenses en marketing interactif atteindront 103 milliards de dollars d'ici 2019, soit bien plus que l'ensemble des investissements publicitaires dans l'audiovisuel⁽¹⁾.

Le groupe Havas a lancé en 2014, Ecselis, une structure dédiée aux problématiques de la performance digitale. Avec plus de 320 experts répartis sur 38 marchés, Ecselis s'engage à développer la notoriété des marques et le chiffre d'affaires de ses clients. Orientée à 360 degrés, elle possède des expertises et des technologies dédiées à la performance : web analytics, spécialistes Data, optimisation de la conversion.

Ecselis a ouvert de nouveaux bureaux à Hô-Chi-Minh-Ville au Vietnam et a créé un pôle SEO en Argentine pour les pays hispanophones d'Amérique Latine. En outre, James Cooper a rejoint l'équipe globale en tant que Global Performance Director.

⁽¹⁾Forrester, US Digital Marketing Forecast, 2014 à 2019, Novembre 2014.

Artemis Alliance

Artemis Alliance est la plateforme globale de gestion de données du groupe. Ses 450 experts qui opèrent au niveau global, régional et local s'attachent depuis plus de 15 ans à développer et fournir des solutions de business intelligence, développement de plateformes, conseil en architecture aux fournisseurs technologiques, entreprises média et aux annonceurs.

Artemis Alliance a lancé le tout premier Meta Quality Barometer qui permet d'augmenter ses capacités d'inventaire en ligne et de limiter la fraude. Artemis Alliance utilise son expérience dans la gestion des données granulaires pour récolter des données détaillées auprès de ses partenaires technologiques : Atlas, FlashTalking, White Ops et Peer39/Sizmek.

Récemment certifié ISO27001 par le Bureau Veritas (un référentiel international qui spécifie les exigences concernant un système de management de la sécurité de l'Information). Cette norme fournit les outils pour une évaluation des risques pertinente et la mise en place de contrôles appropriés pour préserver la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité de l'information. Le but est de protéger l'information contre toute perte ou intrusion. La plate-forme a lancé des campagnes pour des grands comptes tels que Hyundai/Kia, Emirates, PSA (DMP5), Telefónica, DTCM et Fidelity. Artemis Alliance a créé son troisième pôle "data et tech" en Colombie.

6.3. Événements exceptionnels

Néant.

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

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

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

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

Les résultats annuels 2015 communiqués par les principaux concurrents de Havas 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.

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

Au 31 décembre 2015, le taux de détention du Groupe Bolloré au capital de Havas SA s'élève à 60,01%.

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.

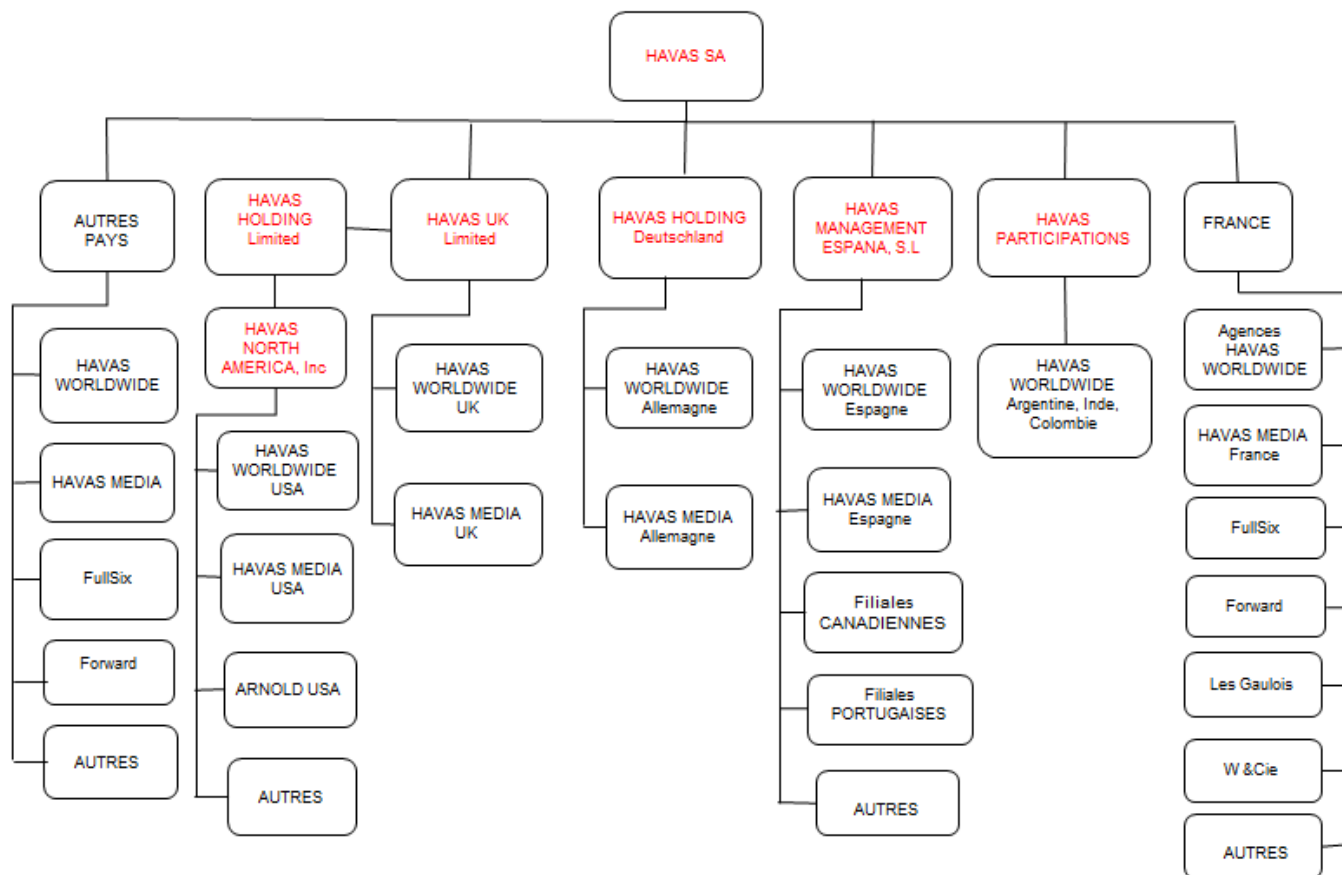
La société Bolloré SA est cotée sur Euronext sous le code ISIN FR0000039299.

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 2015

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 2015, 129 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 2015 s'élève à 97,5 millions d'euros, par rapport à 85,9 millions d'euros en 2014, 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 2015 à 16,0 millions d'euros, contre 15,0 millions d'euros en 2014. Les autres frais refacturés aux filiales totalisent un montant de 12,5 millions d'euros en 2015, contre 9,8 millions d'euros en 2014.

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 Paris	France	99%
Havas Worldwide New York, Inc.	États-Unis	100%
Media Planning Group SA	Espagne	100%

7.3. Propriétés et locations immobilières

Au 31 décembre 2015, le Groupe détient en pleine propriété un patrimoine immobilier qui figure au bilan pour une valeur nette de 152 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. 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
Arnold Worldwide Partners	États-Unis, Boston	10 742	01/09/2014	31/12/2024
Havas Health	États-Unis, New York	14 696	02/07/2012	31/03/2028
Havas Worldwide Chicago	États-Unis, Chicago	7 526	01/01/2014	31/10/2024

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

Par ailleurs, le Groupe a conclu des baux dans les différentes villes dans lesquelles il exerce ses activités, notamment dans 19 villes aux États-Unis et 9 villes au Royaume-Uni ainsi qu'en France, en Allemagne ou encore en Espagne.

Les baux conclus aux États-Unis ont des dates d'échéance qui s'échelonnent jusqu'en mars 2028. L'échéance des baux conclus au Royaume-Uni s'échelonne jusqu'en septembre 2026.

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

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

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

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

Les quatre engagements de moyens

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

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

Au 31 décembre 2015, le "réseau RSE" était constitué de 142 correspondants répartis dans une cinquantaine de pays et couvrant 100% des effectifs du Groupe.

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

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

Le système est complètement opérationnel et a été déployé pour la cinquième 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** : 322 entités actives à la saisie (502 entités ont été créées dans l'outil depuis son lancement en 2010 en suivant les évolutions de périmètre de la consolidation financière).
- **indicateurs et référentiels** : une batterie d'indicateurs a été définie, couvrant l'ensemble des domaines de la RSE et répartis en cinq thèmes : Environnement, Social, Éthique et Gouvernance, Économie et Achats et Communication Responsable. Une simplification des indicateurs "qualitatifs" hors données sociales a été effectuée cette année pour compenser le changement de niveau de saisie.

Certains indicateurs environnementaux ont été déployés spécifiquement pour le calcul du bilan carbone de Havas (voir plus loin "module spécifique" "calculateur GES"). L'ensemble des indicateurs se réfèrent pour partie à la loi NRE², au Grenelle II et aux lignes directrices de la GRI³ mais aussi à des indicateurs spécifiques liés à l'activité, aux enjeux et au suivi des engagements pris par le Groupe ;

- **contrôles et consolidation** : des contrôles de cohérence ont été paramétrés au niveau de la saisie. En intégrant des seuils d'acceptation de valeurs ou des justifications obligatoires à saisir, ces contrôles bloquants filtrent les données incorrectes. Les données sont ensuite consolidées par les départements Développement Durable et Ressources Humaines après validation. À cette étape, un contrôle final est réalisé sur les données hors seuils ayant passé les contrôles bloquants automatiques. Si aucune justification (commentaire ou document annexe) ne vient valider les données saisies, elles sont éliminées du calcul ; ce qui explique les différents taux de périmètre par indicateur.
- **imports** : pour limiter les multiplications de saisie, de nombreux imports ont été paramétrés dans l'outil depuis certaines bases de données déjà existantes au niveau du Groupe. Ainsi la partie sociale France est importée à 70% depuis la base gestionnaire de paie. Des imports sont également opérés depuis la base financière dans le calcul du bilan carbone ;
- **module spécifique "calculateur GES"** (gaz à effet de serre) : ce calculateur a été intégré au système. Il s'appuie sur des indicateurs spécifiques collectés lors du reporting et des facteurs d'émissions issus de la méthode ADEME V.6. Le périmètre du bilan carbone obtenu est celui de la "vie de bureau" des agences (à l'exclusion des émissions liées aux actions de communication mises en œuvre) et couvre les postes Énergie, Achats de produits et services extérieurs, Déplacements de personnes, Fret, Déchets et Immobilisations soit les scopes 1, 2 et 3 (partiel) du point de vue de la norme ISO 14064. Ce module permet dorénavant à chacune des agences de réaliser chaque année son propre bilan carbone et, par consolidation, de suivre les émissions de GES au niveau du Groupe.
- **devises** : toutes les données financières saisies à l'échelle locale sont consolidées en euros au niveau du Groupe sans suivre les effets de change. Les conversions sont effectuées à taux constants.

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

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

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

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.

¹ Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

² Loi relative aux Nouvelles Régulations Économiques.

³ GRI : Global Reporting Initiative.

Au regard des activités et des différents métiers du Groupe, la sous-traitance présente des profils, des familles de produits ou de services très variés (allant de l'agence de mannequins, de photographes aux fournisseurs de kadapacks, etc.).

Des critères de notations (environnementaux, sociaux ou éthiques) sont intégrés dans les différents appels d'offre que lancent le Groupe, ces critères tentent d'évaluer de manière pertinente l'engagement en RSE de ces différents sous-traitants.

En France, une démarche de qualification RSE des 10 000 fournisseurs existants dans la base achats a été entamée. Cette qualification a démarré en fin d'année 2014 et vise à caractériser les fournisseurs des agences françaises sur la base de trois critères : leur proximité (moins de 200 km), leur certification sociale, ou leur certification environnementale (ISO 14001, EMAS ou à défaut que 80% de leurs produits soient biologiques, ou certifiables). À terme, cette démarche permettra au Groupe, en France de connaître exactement le volume de ses achats "responsables".

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 56 / 100. Havas se situe ainsi dans le « TOP 9 » des fournisseurs évalués par EcoVadis dans la catégorie « Advertising and market research ».

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 2015, 26 agences représentant 14,5% des effectifs du Groupe ont mis en place des outils ou supports de communication interne destinés à sensibiliser leurs salariés au développement durable. Certaines ont organisé des événements dédiés (séminaires, formations internes), d'autres ont mis en place des blogs, des newsletters ou des workshops.

Cette année, 238 salariés ont bénéficié d'au moins une formation sur le développement durable ou la communication responsable.

Le Groupe a défini six engagements de progrès qui guident l'ensemble des pratiques relatives à son activité, quels que soient les métiers exercés, tant en France qu'à l'étranger.

LES SIX ENGAGEMENTS DE PROGRÈS DU GROUPE HAVAS

1. Réduire les impacts environnementaux liés au fonctionnement du Groupe.
2. Réduire les impacts environnementaux liés aux actions de communication.
3. Promouvoir la diversité et intensifier le système de couverture santé-prévoyance à l'international.
4. Renforcer le niveau d'exigences en matière sociale et de droits humains dans les achats de produits et services.
5. Promouvoir la transparence et l'éthique dans la pratique des métiers du Groupe.
6. Promouvoir un modèle de communication plus en phase avec le développement durable.

Des objectifs quantitatifs et qualitatifs découlent de ces six engagements structurant la démarche RSE du Groupe. Ils avaient été définis pour la période 2011-2015, ils sont maintenus pour la période 2015-2020.

Ils visent à réduire les impacts environnementaux, sociétaux et sociaux de notre activité.

8.1. Environnement

8.1.1. La politique de réduction des impacts environnementaux liés au fonctionnement du Groupe

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

Sans s'être fixé d'objectifs chiffrés sur sa consommation d'énergie, le Groupe suit annuellement sa consommation d'énergie, et certaines de ses agences (44 agences en 2015) adoptent d'elles-mêmes des initiatives d'amélioration de leur efficacité énergétique : comme le recours aux ampoules basse consommation, des contrôles et des remplacements réguliers des climatiseurs, et le minutage de l'éclairage avec coupures automatiques hors des heures de travail.

Pour diminuer les impacts énergétiques, 26 agences du Groupe (représentant 12% des effectifs) ont recours aux énergies renouvelables ; c'est 3% de la consommation électrique du Groupe qui sont issus d'une offre "verte" (mix énergétique entre éolien, solaire, hydroélectricité, voire biomasse).

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

a) Suivre et réduire les émissions de CO₂

Plusieurs raisons ont conduit le Groupe à s'engager dans une politique de réduction de ses émissions de GES⁴.

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

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

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

⁴ Gaz à effet de serre.

	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/métro/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.

Jusqu'à cette année, l'objectif du Groupe était de :

- diminuer ses émissions de GES ⁽¹⁾ par salarié de 20% (période 2011-2015).

En 2015, les émissions de GES du Groupe se sont élevées à 121 916 t.éq CO₂, soit 6,6 t.éq CO₂ par salarié (pour un total de 18 592 salariés, chiffre provenant du reporting financier et qui représente la base des extrapolations). Ces résultats traduisent une hausse des émissions par salarié de 1,5% et une baisse de -5,7% par rapport au résultat de 2011.

L'objectif de réduction de -20% n'est pas encore atteint et peut logiquement être maintenu pour 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.

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

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

Havas s'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 2015 et sur un périmètre représentant 88% des effectifs du Groupe, les achats de papier de bureau s'établissent à 309 tonnes, soit 22 kilogrammes par salarié.

Le ratio de consommation de papier par salarié a diminué de 33% par rapport à 2011. Si l'on considère le ratio de 2010, l'objectif de réduction de

40% est atteint. Toutefois le Groupe souhaite poursuivre ses efforts et maintient cet objectif sur la période 2015-2020. Le ratio de cette année devient la nouvelle base comparative.

Dans le Monde, le papier recyclé et/ou certifié représente 61% de la consommation globale du papier dans le Groupe. 124 agences représentant 41% des effectifs du Groupe n'achètent plus que du papier certifié (PEFC/FSC) ou recyclé.

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

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

En 2015, sur un périmètre représentant 76% des effectifs du Groupe, les déchets totaux (tous déchets confondus) représentent 1 541 tonnes, soit 129 kilogrammes par salarié.

Cela représente une diminution de 30% par salarié si l'on compare à 2013, dernière année de production d'une donnée monde. En l'état et parce que le Groupe souhaiterait élargir le taux de couverture de cette information, le nouvel 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 65% des effectifs du Groupe. Ce tri porte principalement sur le papier (163 agences soit 65% des effectifs) mais aussi sur les déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) pour 141 agences représentant 57% des effectifs.

8.1.2. La politique de réduction des impacts environnementaux liés aux actions de communication

Cette politique est menée en étroite collaboration avec les clients du Groupe.

Havas s'est donné comme objectif d'intégrer de façon croissante dans ses recommandations d'actions des propositions de mesure d'impact environnemental des dispositifs de communication.

En 2015, 168 propositions ont été formalisées auprès de clients. Ces propositions portent majoritairement sur des dispositifs événementiels, médias, mais aussi sur de la production audiovisuelle. Parmi ces propositions, 62 ont effectivement été réalisées.

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

8.1.3. Indicateurs environnementaux

Les indicateurs ci-après ont été collectés et consolidés au niveau Groupe grâce au système d'information mis en place en 2010. Les ratios par salarié sont calculés par rapport à l'effectif au 31 décembre 2015 saisi dans le système (et mentionné dans le point 8.3.1).

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

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

Indicateurs environnementaux	Unités	2015	2014	2013	2012	Périmètre (% effectif Groupe)	GRI ⁽³⁾	GC ⁽⁴⁾
Impacts environnementaux directs								
EAU								
Consommation d'eau	m ³	182 601	212 474	206 216	235 586	85%	EN8	
Consommation d'eau/salarié	m ³	14	16	17	17		EN8	
ÉNERGIE								
Consommation totale d'électricité	MWh	25 851	26 731	27 103	28 210	88%	EN4	
Consommation d'électricité/salarié	kWh	1 856	1 936	2 187	2 090		EN4	
% de l'électricité dans la consommation d'énergie	%	63	75	82	79		EN4	
% effectif des entités achetant de l'électricité issue d'ENR ⁽¹⁾ sur total effectif Groupe	%	12	12	17	7,4	100%	EN6	GC8
AIR								
Émission de CO ₂	tonnes éq. CO ₂	121 916	109 031	106 771	94 520	100%		EN16
dont émissions du poste transports		62 560	56 555	55 151	0			
dont émissions du poste énergie		15 717	15 716	15 728	0			
Émission de CO ₂ /salarié	tonnes éq. CO ₂	6,6	6,5	6,9	6,1			EN16
CONSOMMATION DE MATIÈRE								
Consommation de papier de bureau	tonnes	309	382	362	394	88%	EN1	
Consommation de papier de bureau/salarié	Kg	22	28	28	32		EN1	
% du papier certifié et/ou recyclé dans consommation totale de papier de bureau	%	61	47	59	67	88%	EN2	GC8
DÉCHETS								
Quantité totale de déchets	tonnes	1 541 ⁽²⁾	656	502	1 392	76%	EN22	
Quantité de déchets/salarié	Kg	129	243	189	106		EN22	
Nombre d'agences ayant mis en place le tri sélectif du papier	nombre	163	176	174	172	100%	EN22	GC8
% effectif des entités ayant mis en place le tri sélectif du papier sur total effectif Groupe	%	65	77	78	73	100%	EN22	GC8
FORMATION/SENSIBILISATION DES SALARIÉS								
Nombre de salariés ayant reçu une formation Développement Durable et/ou communication responsable	nombre	238	268	176	275	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	168	231	281	54	100%	EN26	GC8

(1) Énergies renouvelables.

(2) la quantité totale de papier en 2015 concerne un périmètre monde alors que les quantités données pour les 2 années précédentes concernaient un périmètre France uniquement.

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

(4) GC : *Global Compact*.

8.2. Sociétal

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

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

Le Code présente les différents principes édictés par le Groupe :

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

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

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

8.2.2. La promotion d'un modèle de communication plus en phase avec le développement durable

Cet engagement s'inscrit sur le moyen-long terme et les initiatives des agences du Groupe dans ce domaine se développent progressivement.

Trois axes de progrès ont été définis : l'intégration de compétences et d'outils dédiés au développement durable dans les agences du Groupe, le développement de méthodes de travail en amont de la conception des campagnes associant davantage les parties prenantes de l'entreprise-cliente et l'intensification de l'engagement sociétal du Groupe par le mécénat de compétence.

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

En 2015, 10 campagnes ont été conçues avec des experts du développement durable, qu'ils soient responsables en interne ou consultants externes.

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

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

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

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

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

En 2015, 9 campagnes ont ainsi été réalisées après organisation de consultation de parties prenantes de l'entreprise cliente (ONG notamment). Ce sont pour la plupart des agences médias qui ont adopté ce processus et notamment en Espagne et dans certains pays d'Amérique Latine.

Par ailleurs, Havas Media Group a publié fin avril 2015, la 5^e édition de son baromètre annuel, "Meaningful Brands" qui relie le bien-être des individus aux performances business des marques. Cette étude est un exemple d'outil développé en interne et dédié au développement durable.

Pour cette édition, 34 pays ont été étudiés, soit plus de 300 000 interviews et 1 000 marques scrutées. L'étude démontre notamment que les marques influentes sur le bien-être consommateur voient leurs KPI doubler par rapport aux marques les moins « meaningful ».

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

De manière générale, le Groupe s'investit également dans des groupes de travail auprès d'autres entreprises responsables de production de contenus. C'est ainsi que Havas fait partie du Forum RSE Médias, qui rassemble Lagardère, Vivendi, et TF1 auprès de l'ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise). Un livret dédié à « La RSE et la publicité » a été publié en 2015 par ce groupe de travail. Il se focalise sur deux niveaux : d'une part, le contenu des messages publicitaires, d'autre part, les pratiques professionnelles, les formats et techniques. Ce livret est disponible sur le site de l'ORSE.

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

Havas continue de soutenir activement de nombreuses associations caritatives ou humanitaires. Ce soutien se traduit en partie par des donations directes (54 agences représentant 37% des effectifs du Groupe ont ainsi soutenu financièrement cette année une centaine d'associations... Care, Unicef, La Croix Rouge, ALS Ice Bucket Challenge, American Cancer Society...), mais aussi au travers de mécénat de compétence.

En 2015, 27 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, Handicap International, Amnesty, Foodbank, la FNSF (contre les violences faites aux femmes). Ce sont 2 063 jours qui ont été consacrés par les agences à ces 113 campagnes réalisées.

Act Responsable en collaboration avec le Gunn Report a publié une nouvelle édition du Good Report qui liste toutes les campagnes innovantes en termes de messages responsables ou de grandes causes : trois campagnes du Groupe figurent dans le top 30 des campagnes pour de grandes causes.

2 agences (BETC Paris et Red Agency) ont été classées dans le top 20 des agences ayant réalisé les meilleurs 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 5 prix (4 Bronze et un Argent) : 3 campagnes réalisées par l'agence Les Gaulois ont été primées, et ce pour l'association de prévention routière, l'INPES et eco-emballages, les 2 autres prix ont été remportés par BETC Paris pour respectivement Reporters Sans Frontières et Médecins du Monde.

La campagne «Tous aux économies d'énergie» d'Havas Worldwide Paris pour EDF a également été distinguée pour l'efficacité et la simplicité de son message, dans le recueil dédié à la publicité créative et responsable «Goodvertising», publié au printemps 2015.

Focus COP 21: 4 projets réalisés par des agences du Groupe

- Le Business & Climate Summit

C'était en mai 2015 à l'UNESCO, soit 200 jours avant la COP21. 25 réseaux nationaux et internationaux représentant plus de 6 millions d'entreprises ont uni leurs forces pour organiser le Business & Climate Summit.

Accompagné par Havas Paris et le réseau d'agences du Groupe, ce sommet a rassemblé plus de 2 000 participants du monde entier, parmi lesquels de nombreux décideurs politiques, chefs d'entreprises, ainsi que la communauté des investisseurs. Le Business & Climate Summit a donné lieu à une déclaration précise sur laquelle le monde des entreprises s'est accordé, tous secteurs et zones géographiques confondus, pour nourrir les débats en amont de la COP21 et contribuer à son succès.

- Événement exceptionnel "Earth to Paris - Le Hub" au Petit Palais

Les 7 et 8 décembre 2015, la Fondation des Nations Unies organisait un événement exceptionnel "Earth to Paris - Le Hub" au Petit Palais et à l'UNESCO dans le cadre de la COP21 pour mobiliser les citoyens du monde entier sur les questions climatiques. Pendant deux jours, des personnalités telles que Ban Ki-Moon, John Kerry, Nicolas Hulot et Alec Baldwin ont pris la parole pour présenter des solutions concrètes pour lutter contre le réchauffement climatique. Accompagné par Havas Event, Havas PR North America et Havas Paris, cet événement a été retransmis en direct sur internet dans les 6 langues de l'ONU. 60 lieux de diffusion ont été installés dans 19 pays pour l'occasion. Bénéficiant de l'appui de plus de 110 partenaires influents, tels que Mashable, National Geographic, Facebook et Twitter, l'événement a généré plus de 38 000 tweets et a touché plus de 50 millions de personnes dans le monde.

Symbole de cette mobilisation internationale, une "love letter" signée par des personnalités du monde entier a été remise par un collectif d'artistes.

- Dans le cadre de la COP21, Havas Paris a accompagné Carrefour dans la valorisation de son engagement et de sa politique de Développement Durable.

Sur une idée originale d'Havas Paris, l'enseigne a lancé sa web série "Carrefour s'engage pour le climat" réalisée par les équipes d'Havas Productions. 4 épisodes mettaient en valeur les principaux engagements de Carrefour en faveur du climat de l'enseigne : l'énergie, les transports, la lutte contre le gaspillage alimentaire et la biodiversité. La web série a été diffusée tout au long de l'année et a bénéficié d'une campagne dédiée sur les réseaux sociaux.

- Accompagnement de l'ADEME

Accompagnée par Havas Paris, l'ADEME a lancé 3 000 SIGNES pour la planète, un concours du meilleur article en partenariat avec l'Ecole supérieure de journalisme de Lille (ESJ Lille). Dans le cadre du colloque Bilan GES de l'ADEME, l'objectif pour les étudiants participants était d'écrire un article de 3 000 à 4 000 signes pour rendre compréhensible la question du climat pour un large public.

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

8.3. Social

Note méthodologique

Les indicateurs ci-après ont été collectés et consolidés au niveau du Groupe grâce au logiciel spécifique de reporting "RSE" dont la méthodologie est décrite en introduction du point 8. Les données sont calculées par rapport à l'effectif au 31 décembre 2015 saisi dans le système.

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

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

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

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

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

8.3.1. Structure des effectifs

Les effectifs du groupe s'élèvent à 18 592 salariés au 31 décembre 2015 répartis dans 472 entités consolidées et implantées dans une cinquantaine de pays.

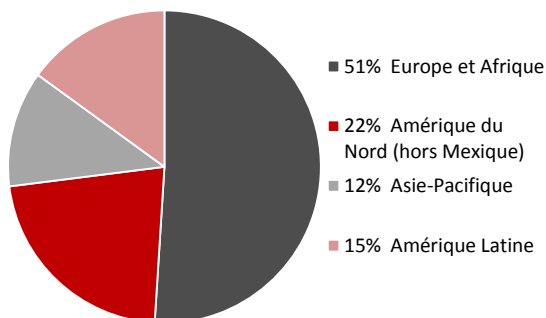
En France, le Groupe emploie 3 578 salariés répartis sur 52 sociétés.

Les effectifs décrits dans le présent chapitre sont basés sur un échantillon de 15 663 salariés soit 84% des effectifs reportés au niveau consolidation / reporting. Ces écarts sont liés aux écarts marginaux de définitions et aux absences de données remontées par certaines agences du groupe, notamment celles acquises en fin d'exercice.

Répartition des effectifs par continent

Europe et Afrique	51%
Amérique du Nord (hors Mexique)	22%
Asie-Pacifique	12%
Amérique latine	15%

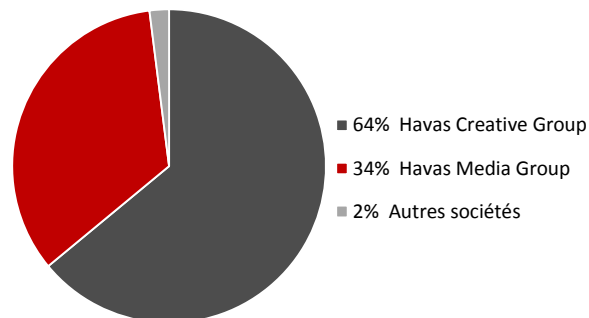
(Périmètre couvert : 100% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)



Répartition des effectifs par réseau

Havas Creative Group	64%
Havas Media Group	34%
Autres sociétés	2%

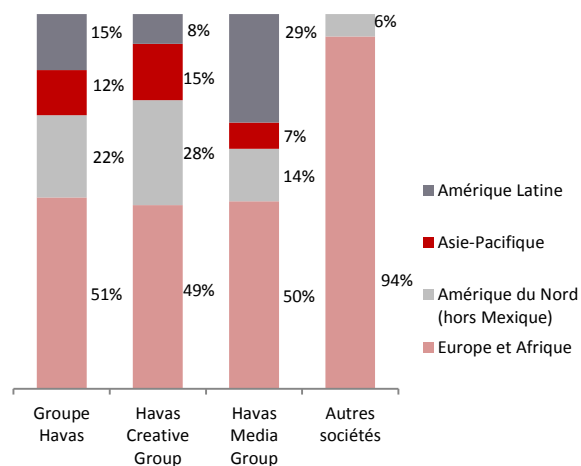
(Périmètre couvert : 100% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)



Répartition des effectifs par continent et par réseau

	Groupe Havas	Havas Creative Group	Havas Media Group	Autres sociétés
Europe et Afrique	51%	49%	50%	94%
Amérique du Nord (hors Mexique)	22%	28%	14%	6%
Asie-Pacifique	12%	15%	7%	0%
Amérique latine	15%	8%	29%	0%

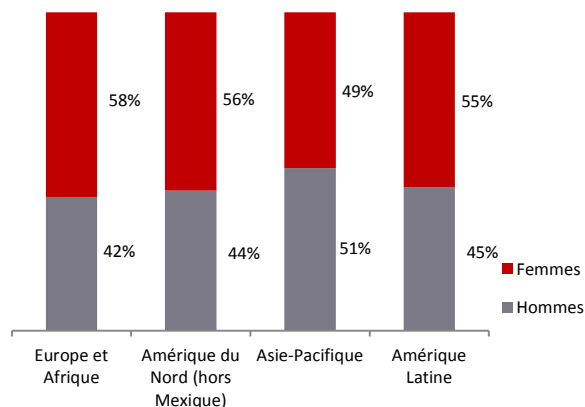
(Périmètre couvert : 100% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)



Effectif – Répartition hommes/femmes par continent

	Hommes	Femmes
Europe et Afrique	42%	58%
Amérique du Nord (hors Mexique)	44%	56%
Asie-Pacifique	51%	49%
Amérique latine	45%	55%

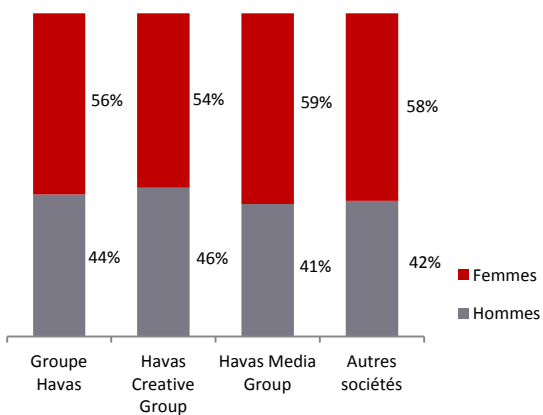
(Périmètre couvert : 100% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)



Effectif – Répartition hommes/femmes par réseau

	Hommes	Femmes
Groupe Havas	44%	56%
Havas Creative Group	46%	54%
Havas Media Group	41%	59%
Autres sociétés	42%	58%

(Périmètre couvert : 100% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)



Répartition hommes/femmes par fonction

	Hommes	Femmes	Part Groupe
Direction	62%	38%	5%
Commerciale	30%	70%	22%
Média, achat d'espace	33%	67%	14%
Audiovisuelle	44%	56%	3%
Digitale (Créa et Media)	58%	42%	13%
Création	61%	39%	14%
Études, recherche, planning stratégique	42%	58%	6%
Support	31%	69%	13%
Systèmes d'information, nouvelles technologies de l'information et de la communication	85%	15%	3%
Production	48%	52%	7%
Groupe Havas	44%	56%	100%

(Périmètre couvert : 98% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)

Âge moyen par continent

	Hommes	Femmes	Total
Europe et Afrique	37	36	36
Amérique du Nord (hors Mexique)	37	37	37
Asie-Pacifique	35	31	34
Amérique latine	33	32	33

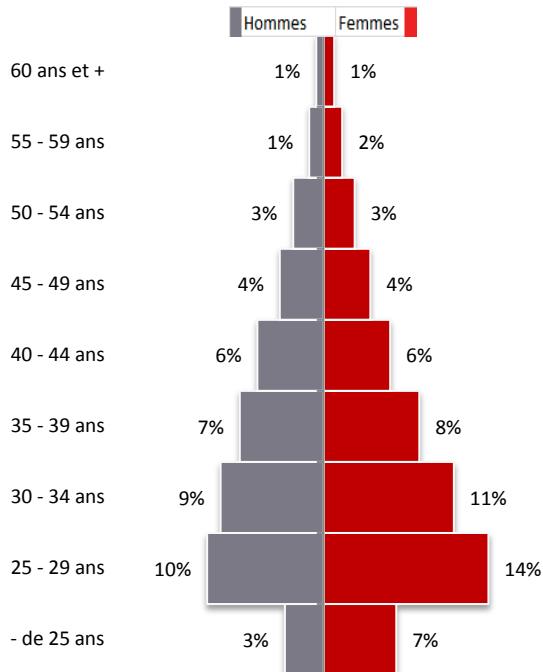
(Périmètre couvert : 95% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)

Âge moyen par réseau

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

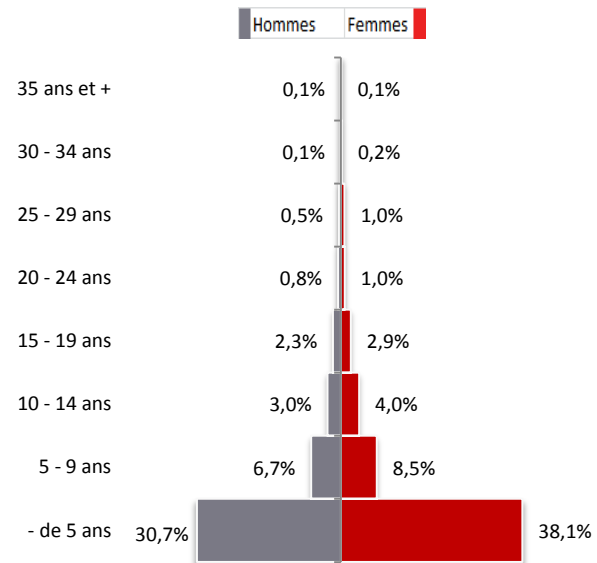
(Périmètre couvert : 95% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)

Pyramide des âges



(Périmètre couvert: 97% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)

Pyramide d'ancienneté



(Périmètre couvert : 96% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)

Effectifs formés

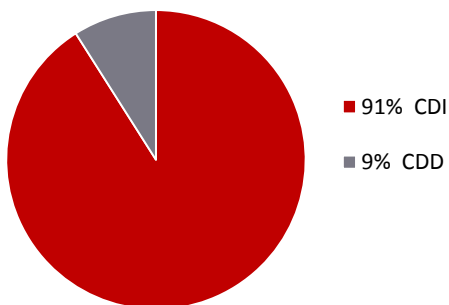
6 423 personnes ont suivi au moins une formation.

(Périmètre couvert : 91% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)

Répartition des contrats de travail

CDI	91%
CDD	9%

(Périmètre couvert : 98% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)



Thèmes de formation dispensés au sein du Groupe

Leadership	13%
Langues	7%
Digital/Data	14%
Informatique	10%
Développement durable	2%
Santé, Hygiène ou Sécurité	16%
Créativité/Stratégie	12%
Techniques métiers	26%

(Périmètre couvert : 96% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)

Ancienneté moyenne hommes/femmes

	Hommes	Femmes	Total
Groupe Havas	5	5	5

(Périmètre couvert : 97% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)

Répartition du temps de travail

	Hommes	Femmes
Temps complet	96%	92%
Temps partiel	4%	8%

(Périmètre couvert : 100% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)

Entrées CDI dans le Groupe

	Total
Groupe Havas	3 378

(Périmètre couvert : 91% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)

Départs CDI par motifs dans le Groupe

	Démission	Licenciement	Rupture conventionnelle	Retraite	Autres	Total
Groupe Havas	3 305	1 082	136	362	210	5 095

(Périmètre couvert : 95% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)

Entrées et départs CDD

Entrées CDD (Périmètre couvert : 91% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)	1 576
Départs CDD (Périmètre couvert : 95% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)	797

Absentéisme dans le Groupe

L'absentéisme représente 3% de l'effectif du Groupe.
(Périmètre couvert : 89% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)

Effectif – Salariés expatriés dans le Groupe

Le Groupe emploie peu de salariés expatriés.

Effectif – Entretiens professionnels

Les managers ont été sensibilisés et formés aux entretiens professionnels. Cette politique a porté ses fruits.
62% des effectifs en France ont bénéficié d'un entretien d'évaluation annuel.

8.3.2. Politique sociale

Diversité et égalité des chances tout au long du parcours professionnel

Le Groupe Havas en France accorde une attention particulière à la bonne intégration et au développement personnel et professionnel de chacun de ses collaborateurs. Le Groupe favorise la mobilité interne pour permettre à chacun d'évoluer et de diversifier ses expériences. Un Comité Mobilité composé de tous les représentants RH du Groupe se tient mensuellement.

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

Dans le cadre de sa volonté de développer la mobilité et les échanges d'expériences, le Groupe a poursuivi en 2015 «Havas Loft», un programme de mobilité et de développement d'une durée d'un mois. Ce programme « pilote » entre les agences de Paris, Londres et New York, a eu pour objectif d'amener les collaborateurs à développer le spectre de leurs compétences à l'échelle internationale, à élargir leur sensibilité culturelle et améliorer leur leadership.

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

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

En 2015, le Groupe a dans cette optique concentré une partie de son action dans la sensibilisation des collaborateurs au handicap, notamment autour de la thématique de l'achat auprès du secteur protégé. Le Groupe Havas a également été très présent sur différents événements sportifs organisés en faveur d'associations engagées sur le handicap. Par ailleurs, le Groupe continue à développer des partenariats et à participer activement aux forums pour l'emploi des personnes en situation de handicap, afin de disposer d'un vivier de candidatures.

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

Le Groupe s'est engagé, au travers du Contrat de génération signé en septembre 2013 avec les partenaires sociaux, à mettre en place des mesures visant à faciliter l'insertion durable des jeunes dans l'emploi, à favoriser l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés âgés et à assurer la transmission des savoirs et des compétences entre les deux populations précitées. En 2015, pour la seconde année consécutive, les objectifs fixés dans le cadre du contrat de génération ont été dépassés.

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

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

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

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

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

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

Au Royaume-Uni, la politique de recrutement est orientée en faveur de l'équilibre entre juniors et séniors.

Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

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

Dans un souci d'adaptation aux récentes évolutions législatives, notamment en matière de formation professionnelle et relatives aux entretiens annuels et professionnels, un avenant à l'accord GPEC a été rédigé et sera finalisé en 2016. Les outils relatifs aux entretiens annuels et professionnels ont été refondus en conséquence pour la campagne d'évaluation 2015.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La formation professionnelle

Le Groupe Havas, en France, met au cœur de sa politique et de sa performance sociale l'accompagnement de ses collaborateurs dans le développement de leurs compétences, pour demeurer dans une démarche prospective et prédictive face à l'évolution du marché de l'emploi, et des compétences numériques notamment.

Différents programmes ont servi en 2015 de socle de développement à certains parcours tournés vers l'innovation technique et pédagogique.

L'acquisition pour la France d'accès à une plateforme d'apprentissage en ligne, a impacté la plupart des programmes dispensés, permis la mobilisation de formateurs occasionnels internes et la création de contenus (tutoriels outils, films 3D en anglais favorisant l'apprentissage du vocabulaire de la communication et des médias etc...) spécifiques au Groupe Havas.

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

- le maintien de l'effort de formation sur les compétences managériales, la conduite du changement,
- le développement et le renforcement des compétences métier, notamment sur l'intégration des métiers digitaux et l'adaptation à l'évolution des nouvelles technologies,
- le développement de la gestion de projets au travers d'outils et de techniques de management de projets collaboratifs.

Dans cette optique, des parcours de formations animés par des intervenants externes ou des experts du Groupe sont proposés aux collaborateurs. HAVAS développe aussi des supports de formation en ligne pour chacun de ses parcours de formation, dispensés sur une plateforme de learning Université Havas dédiée, en français et en anglais.

Compétences métiers

Dans le cadre de la mutation de ses métiers vers le digital, le Groupe Havas poursuit l'accompagnement de ses collaborateurs vers des compétences dédiées. Dans ce cadre, et afin de renforcer son image d'expertise sur le marché, le Groupe Havas propose, en partenariat avec Sciences Po, un Executive Master Digital «Digital Humanities» s'adressant à des collaborateurs du Groupe et à des candidats externes, dont la première promotion a ouvert ses portes en avril 2015.

Le Groupe Havas est aussi partenaire de l'European Communication School et de l'Executive Mastère «Data Strategy» qui propose un masterclass Havas animé par nos experts internes.

Par ailleurs, toujours dans la dynamique de parcours certifiants et afin d'accompagner l'évolution des métiers vers le Data Driven Marketing qui conditionne désormais le développement des offres médias et les modes d'achats en bi-média, le Groupe Havas a mis en place le programme de formation DDOG (data driven organisation growth) Expertise Program. Il s'agit d'une seconde certification E-JOBS reconnue et mise en place par la commission européenne dans le cadre de la promotion des métiers digitaux. Cette formation a lieu en blended learning, un dispositif combiné fonctionnant en trois phases : une préparation et une pré-évaluation de niveau sur une plate-forme dédiée, une formation par module thématique en présentiel, et une évaluation de connaissances en ligne sanctionnée par la certification de chaque module. Ce parcours a ainsi permis la professionnalisation de 63 collaborateurs en 2015 et verra sa déclinaison mise en place pour 100 collaborateurs chargés media dès le premier semestre 2016.

L'avènement de nouvelles activités telles que le real time buying ont aussi permis le déploiement d'un «challenge programmatique» destiné à 200 collaborateurs du groupe, front et middle office au média. Ces workshops ont permis le rayonnement des techniques d'achat programmatique, au travers d'une compétition alliant apprentissage, tests et mises en pratiques. Au terme de ce challenge, les collaborateurs ont pu positionner leurs compétences sur des niveaux «Or», «Argent» et «Bronze».

Management, conduite du changement

Un parcours managérial mis en place au sein de l'université de formation Havas propose aux managers un programme regroupant boîte à outils et ateliers spécifiques, dont un relatif à la conduite des entretiens d'évaluation et des entretiens professionnels annuels, que le groupe Havas a souhaité replacer au centre de sa politique de formation. Pour accompagner la mise en place de la nouvelle matrice d'entretien, des ateliers spécifiques et des jeux de rôles sont destinés à toutes les structures du groupe.

Le Groupe Havas accompagne aussi le middle management de ses agences créatives et media dans un programme de conduite du changement lié à la fusion d'agences et à l'arrivée de nouvelles sociétés au sein du groupe. Ce programme est mis en lien avec le parcours management et contribue à l'agilité des personnes mais aussi des organisations.

Enfin la 3ème promotion du programme «Purple», un programme de formation dédié à de jeunes managers et à des collaborateurs se préparant à le devenir a été mis en place, sous la forme d'un parcours d'évolution lisible et certifiant construit autour d'un «development center» et d'un certificat de l'Université Paris-Dauphine. Le programme «Purple» recouvre notamment les domaines de la stratégie d'entreprise, de la performance financière, des ressources humaines et de la gestion de projets. Deux promotions ont été certifiées en 2014 et 2015, la troisième le sera en 2016.

Gestion de projet

Des ateliers destinés à favoriser les échanges de bonnes pratiques et de synergies au sein du Groupe, mais aussi à développer l'usage des outils de gestion du management de projet ont été déployés cette année. En plus de s'être doté d'outils, un effort a été consacré à la mise en place de groupes de travail pilotes qui permettront le rayonnement de nouveaux procédés de travail.

A l'international, le Groupe Havas est partenaire d'associations industrielles, d'organisations technologiques et d'universités afin de développer des programmes de formation innovants pour ses salariés qui intègrent de nouvelles modalités pédagogiques telles que des conférences virtuelles ou des séminaires. Des sessions liées à la qualité de vie au travail et à l'éthique sont aussi dispensées au sein des agences.

Arnold a lancé une plate-forme de «e-learning» spécifique aux besoins stratégiques du réseau.

Havas Media propose des certifications Google pour le search, display, vidéo et analytics et développe un programme transversal «meaningful connection planning» pour augmenter la performance des salariés sur l'activité media.

Havas Worldwide Chicago encourage le développement de ses collaborateurs avec le programme de formations «Better U» qui leur permet de se former à l'extérieur de l'agence sur des programmes de leur choix.

Abernathy Mac Gregor Groupe a développé des formations internes de quatre semaines sur le thème de l'écriture et de l'art du management de crise.

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

Havas Japon organise une formation créative sous forme de concours, des séminaires marketing et des ateliers liés aux évolutions industrielles.

Havas Afrique du Sud organise des séminaires d'intégration et des formations animés par les managers sur des thématiques créatives spécifiques.

Un programme de leadership intitulé «NextGen» a été développé en 2014. Il s'agit d'un programme de formation de trois semaines axé sur le leadership, l'innovation, les technologies émergentes et le comportement des consommateurs. Ce programme incite aussi les participants à apprendre selon de nouvelles modalités, et notamment autour de sessions de projets collaboratifs dispensées au sein de tout le réseau Havas.

Enfin, un programme Havas Loft offre l'opportunité aux collaborateurs du monde entier d'effectuer 4 semaines en mobilité au sein de 20 agences du groupe partout dans le monde. Ce programme est une opportunité unique pour les collaborateurs d'acquérir des compétences globales et transversales, d'étendre leurs connaissances culturelles et de faire évoluer leurs capacités de leadership. Une fois revenus dans leur agence d'origine et après avoir partagé leur expérience sur un blog dédié, ils mettent en action un plan de développement personnel basé sur leurs nouveaux acquis.

Protection sociale

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

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

Le taux de prise en charge des dépenses de santé représente au global 95%. Les bons résultats obtenus permettent de maintenir les garanties et les taux de cotisations en 2016 pour les actifs.

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

Épargne salariale

En février 2013, le Groupe Havas a ouvert un plan d'épargne Groupe (PEG) à tous les salariés des sociétés en France.

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

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

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

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

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

Les sociétés complètent ces versements volontaires par un abondement.

La règle d'abondement pour l'année 2015 a été la suivante : 100% du versement volontaire jusqu'à 300 euros nets.

Le 23 décembre 2015, un avenant au PEG a été signé pour déterminer l'abondement 2016 qui a été fixé à 350 bruts maximum.

Cinq Fonds communs de placement (FCP) sont proposés aux salariés.

Depuis le 12 octobre 2015, les salariés du Groupe Havas en France disposent également d'un dispositif d'épargne à long terme qui vient compléter le plan d'épargne groupe : le PERCO (Plan d'Epargne pour la Retraite Collectif). Ce dispositif a pour objet de permettre aux salariés de se constituer, en vue de la retraite, avec l'aide de leur entreprise, un portefeuille collectif de valeurs mobilières.

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

Les sociétés complètent ces versements volontaires par un abondement.

L'abondement pour l'année 2015 a été fixé à un plafond de 300 € bruts pour 200 € versés par le collaborateur.

Cette règle d'abondement a été reconduite pour l'année 2016.

Les sommes investies dans le PERCO sont bloquées jusqu'à la retraite.

Pour la gestion de leur épargne, les salariés peuvent choisir entre une formule de gestion pilotée et une formule de gestion libre.

Dialogue social

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

Des accords sont signés avec les partenaires sociaux sur tous les thèmes touchant la vie des collaborateurs : intéressement, participation, plan d'épargne groupe, organisation du temps de travail, égalité hommes femmes, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, contrat de génération etc. Un Plan d'Epargne pour la Retraite Collectif (PERCO) a été signé en 2015.

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

Conditions de santé et de sécurité au travail

En matière de prévention santé en France, des actions de prévention contre certaines maladies comme la grippe ont été déployées cette année. Par ailleurs, un dermatologue a été sollicité pour sensibiliser les collaborateurs sur le dépistage du mélanome. Des séminaires de sensibilisation sur la psychologie positive au travail et sur les addictions ont été proposés à l'ensemble des collaborateurs.

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

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

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

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

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

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

En Afrique du Sud, un défi annuel et des programmes de formation sur la gestion du stress et le respect de la santé sont proposés aux collaborateurs.

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

Les conditions d'hygiène et de sécurité

La sécurité et la santé de ses employés restent une exigence de l'entreprise et sont notamment menées par le CHSCT, le médecin du travail, les infirmières, l'assistante sociale et les services ressources humaines.

En 2015, des actions ont été conduites, en particulier :

- La poursuite des formations «sauveteur secouriste du travail» ;
- Une campagne de vaccination gratuite antigrippe ;
- Des formations liées au bien-être au travail.

L'emploi et l'insertion des personnes en situation de handicap

Depuis plusieurs années, la Direction du Groupe Havas s'engage à mettre en œuvre une politique responsable cohérente et durable en faveur de l'emploi et de l'intégration de personnes en situation de handicap.

Le Groupe Havas a pris l'engagement de mettre en place une vraie politique de soutien aux personnes handicapées, par le biais :

- Du recrutement ;
- De formations à l'attention des acteurs-relais et des managers ;
- Du recours au secteur protégé (locations de salles pour les formations, impressions de documents, plateaux-repas...) ;
- De l'accompagnement à la reconnaissance des salariés en qualité de travailleurs handicapés.

Dans cette optique, un Comité de pilotage composé des représentants RH de chaque société du Groupe, des acteurs relais et du service de santé au travail se tient mensuellement.

En 2015, dans le cadre de la sensibilisation, le Groupe Havas a participé à une course relais inter-entreprises en faveur du handicap psychique. Des actions de sensibilisation ont également été proposées lors d'une journée dédiée au handicap au mois de juin, et lors de la semaine européenne pour l'emploi des personnes en situation de handicap en novembre. Un atelier cuisine "le handicap : pas de quoi en faire tout un plat", une exposition de photos sur le secteur protégé, des saynètes sur le thème de l'intégration ont été proposés aux collaborateurs. En outre, des formations à la sensibilisation, au recrutement et à l'intégration des personnes en situation de handicap sont régulièrement proposées aux managers et collaborateurs.

Les agences du Groupe ont été, comme chaque année, présentes au forum pour l'emploi des personnes en situation de handicap, à la suite duquel la mission handicap a organisé une bourse à l'emploi avec les candidatures reçues.

En 2015, le Groupe Havas a intégré des stagiaires et alternants en situation de handicap, démontrant ainsi que handicap et performance peuvent être parfaitement compatibles.

Informations sociales de la société Havas SA

Effectif au 31 décembre 2015

Au 31 décembre 2015, la société Havas SA emploie 129 salariés. L'effectif est stable par rapport à l'année 2014.

Embauches sur 2015

Havas SA a procédé à onze embauches en 2015 en contrat à durée indéterminée et neuf en contrat à durée déterminée.

Départs sur 2015

Havas SA a enregistré 19 départs en 2015, dont 8 pour fin de CDD.

• Démission	3
• Fin de contrat à durée déterminée	8
• Licenciements	3
• Rupture conventionnelle	2
• Fins de période d'essai	2
• Retraite	1

Le taux de turnover (nombre de sorties hors fins de CDD sur effectif moyen) est de 8,5%.

Égalité professionnelle entre les hommes et les femmes

La société Havas SA compte 79 femmes, soit 61% de l'effectif total, et 50 hommes, soit 39% de l'effectif.

L'effectif est composé à 81% de cadres et donc 19% de non-cadres.

Répartition de l'effectif hommes/femmes et par statut

	Homme	Femme	Total
Cadres	45	60	105
Non-cadres	5	19	24
Total	50	79	129

Organisation du temps de travail

Le temps de travail dans la Société est fixé en application de la loi sur l'aménagement et la réduction du temps de travail. La durée du temps de travail mensuel est de 151,67 heures.

Six salariés sur 129 sont à temps partiel, soit 5% de l'effectif total.

Âge moyen

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

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

Ancienneté moyenne

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

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

Absentéisme

Le taux d'absentéisme est de 4% (rapport des journées d'absence aux journées travaillées).

Rémunération

La rémunération annuelle brute de l'ensemble des salariés de Havas SA a atteint 20 756 867,77 euros en 2015.

La formation

Le nombre d'heures de formation en 2015 s'élève à 1 200 (hors période de professionnalisation) pour 47 salariés, ce qui représente 36% des effectifs de la Société.

Les formations dispensées concernent plus particulièrement :

- le perfectionnement au niveau des techniques "métier" ;
- le développement des compétences linguistiques ;
- la communication interpersonnelle et la gestion du stress.

Toutes ces actions témoignent de la volonté de la Société de développer les compétences de ses collaborateurs.

Les conditions d'hygiène et de sécurité

La sécurité et la santé de ses employés restent une exigence de l'entreprise et sont notamment assurées par le CHSCT, le médecin du travail, l'infirmière et l'assistance sociale.

En 2015, des actions ont été conduites, en particulier :

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

L'emploi et l'insertion des personnes handicapées

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

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

Ainsi, en 2015, le taux d'emploi de la société Havas SA est de 6,06% de ses effectifs, taux supérieur à l'obligation légale d'emploi.

Les œuvres sociales

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

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

8.3.3. Indicateurs sociaux

Indicateurs	2015	2014	2013	2012	GRI ⁽³⁾	GC ⁽⁴⁾
Effectif salariés						
Effectif au 31 décembre	18 592*	15 621	15 414	15 419	LA1	
*(Effectif reporté par la Consolidation)						
% effectif sous CDI	91%	89%	89%	85%	LA1	
(Périmètre couvert : 98% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)						
% effectif hommes	44%	43%	44%	44%	LA1/LA13	
% effectif femmes	56%	57%	56%	56%	LA1/LA13	GC3
% effectif femmes dans les Comités de Direction	34%	35%	33%	32%	LA13	GC3
(Périmètre couvert : 99% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)						
% effectif moins de 30 ans	33%	36%	35%	35%	LA13	
(Périmètre couvert : 97% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)						
% effectif 30 à 49 ans	55%	55%	56%	57%	LA13	
(Périmètre couvert : 97% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)						
% effectif 50 ans et plus	11%	9%	9%	8%	LA13	
(Périmètre couvert : 97% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)						
% effectif non-cadres (France) ⁽¹⁾	23%	29%	31%	32%	LA1	
(Périmètre couvert : 100% des effectifs France)						
% effectif cadres (France) ⁽¹⁾	77%	71%	69%	68%	LA1	
(Périmètre couvert : 100% des effectifs France)						
Embauches et départs						
Nombre total d'embauches	4 954	5 384	4 778	4 467	LA2	
(Périmètre couvert : 91% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)						
dont nombre d'embauches en CDI	3 378	3 800	3 203	3 199	LA2	
Nombre total de départs	5 892	5 112	4 640	4 561	LA2	
(Périmètre couvert : 95% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)						
dont nombre de licenciements	1 082	560	718	768	LA2	
Heures supplémentaires						
Nombre total d'heures supplémentaires (France)	1 403	952	1 189	1 574		
(Périmètre couvert : 100% des effectifs France)						
Main-d'œuvre extérieure						
Effectif intérimaires et free-lances (ETP)	666	525	465	401	LA1	
(Périmètre couvert : 82% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)						
Organisation du temps de travail, absentéisme						
Durée annuelle du travail d'un salarié à temps plein (en heures)	1 853	1 893	1 902	1 903		
(Périmètre couvert : 97% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)						
% effectif temps plein	94%	95%	95%	96%	LA1	
(Périmètre couvert : 100% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)						
% effectif temps partiel	6%	5%	5%	4%	LA1	
(Périmètre couvert : 100% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)						
Nombre de salariés ayant eu au moins une journée d'absence	7 551	10 403	9 031	9 000	LA7	
(Périmètre couvert : 89% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)						

Indicateurs	2015	2014	2013	2012	GRI (3)	GC (4)
Organisation du temps de travail, absentéisme						
Nombre total de journées d'absences	89 012*	26 454**	124 557	117 334	LA7	
dont maladie	52%*	50%**	31%	33%	LA7	
dont maternité/paternité	44%*	35%**	31%	42%	LA7	
Taux d'absentéisme ⁽²⁾	3%*	4,24%**	3,86%	3%	LA7	
*(Périmètre couvert : 89% de l'échantillon décrit au point 8.3.1) ** (Périmètre couvert : France)						
Rémunération, charges patronales, participation (France)						
Rémunération moyenne annuelle brute	47 385 €	49 137 €	47 675 €	45 443 €	LA14	
Taux de charges patronales (en %)	50%	50%	49%	49%		
Montant des sommes versées au titre de la participation (France)	5 356 113 €	5 720 801 €	4 712 550 €	5 290 810 €		
Relations professionnelles et bilans des accords collectifs						
Nombre d'accords collectifs signés	790	492	605	708	LA4	GC3
dont accords relatifs aux rémunérations	458	196	92	77	LA4	GC3
dont accords relatifs à la santé et aux conditions de travail	124	193	80	49	LA4/LA9	GC3
dont accords relatifs au dialogue social	83	40	39	28	LA4	GC3
Santé, conditions de travail, hygiène et sécurité						
Nombre d'accidents du travail	77	55	120	92	LA7	
(Périmètre couvert : 99% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)						
Nombre total de jours ouvrés perdus pour accidents du travail	853	1 102	933	1 058	LA7	
(Périmètre couvert : 89% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)						
% effectif siégeant dans des Comités mixtes d'hygiène et de sécurité	2%	2%	2%	3%	LA6	
(Périmètre couvert : 39% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)						
Nombre de salariés formés à la santé, l'hygiène ou la sécurité	1 789	1 222	1 145	1 187	LA8	
(Périmètre couvert : 96% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)						
Formation						
Nombre de participants aux actions de formation	6 423*	1 214**	1 153	6 491	LA10	
* Périmètre couvert : 91% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)						
% effectif ayant bénéficié d'au moins une formation	45%	42%**	43%	42%	LA10	
* Périmètre couvert : 91% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)						
Nombre total d'heures de formation délivrées	63 046*	30 823**	28 886	102 634	LA10	
* Périmètre couvert: 91% de l'échantillon décrit au point 8.3.1)						
Nombre moyen d'heures de formation/participant	10*	25**	25	16	LA10	
* Périmètre couvert: 91% de l'échantillon décrit au point 8.3.1) ** Périmètre couvert : France						

Indicateurs	2015	2014	2013	2012	GRI (3)	GC (4)
Évolution de carrière (France)						
% effectif ayant bénéficié d'entretiens d'évaluation annuels (Périmètre couvert : 100% des effectifs France)	62%	59%	64%	76%	LA12	
Nombre de contrats CDD transformés en CDI (Périmètre couvert : 100% des effectifs France)	99	66	75	84	LA1	
Insertion professionnelle et handicap						
Effectifs handicapés au 31 décembre (Périmètre couvert : 100% des effectifs France)	45	55	72	72	LA13	GC6
dont effectifs embauchés dans l'année	3	4	1	12	LA13	GC6
Montant des achats généraux réalisés auprès d'ESAT (France) (Périmètre couvert : 93% des effectifs France)	56 361 €	25 126 €	32 173 €	49 939 €		GC6
Œuvres sociales (France)						
Budget pour les œuvres sociales et culturelles (y compris fonctionnement des CE)	1 410 940 €	1 960 065 €	1 379 493 €	1 918 780 €		

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

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

(3) GRI : Global Reporting Initiative.

(4) 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</p> <p>Taux de gravité des accidents du travail</p> <p>Comptabilisation des maladies professionnelles</p>	<p>LA7</p> <p>LA7</p> <p>LA7</p>	<p>6.4.6</p>	<p>4-5</p>	<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>	<p>LA13</p>	<p>6.3 & 6.3.7</p>	<p>5</p>	<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 (Droits de l'Homme)</p> <p>Élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession</p> <p>A l'élimination du travail forcé ou obligatoire</p> <p>A l'abolition effective du travail des enfants</p>	<p>HR4 LA13 & LA14</p> <p>HR6 & HR7</p> <p>HR6</p>	<p>6.3.10</p>	<p>6</p> <p>4-5</p> <p>4-5</p>	<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</p> <p>Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement (sauf risque de préjudice sérieux)</p>	<p>EN30</p> <p>EN28 & EC2</p>	<p>6.5.1 & 6.5.2</p>	<p>7-8-9</p>	<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.</p> <p>Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité</p>	<p>EN22 & EN23 & EN24</p> <p>EN25</p>	<p>6.5.3</p>	<p>7-8-9</p>	<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</p> <p>Utilisation des sols</p>	<p>EN8 & EN9 & EN21</p>	<p>6.5.4</p>	<p>7-8-9</p>	<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 qui 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>	<p>EN18 & EC2</p>	<p>6.5.5</p>	<p>7-8-9</p>	<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>	<p>EN11 à 15 & EN25</p>	<p>6.5.6</p>	<p>7-8-9</p>	<p>Les activités du Groupe n'impliquent pas que des mesures de ce type soient entreprises. (Même si BETC Paris a installé des ruches sur son toit et en récolte le miel.)</p>

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

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

Exercice clos le 31 décembre 2015

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant de la société Havas, accrédité par le COFRAC sous le numéro n° 3-1080⁵, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2015, 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 aux protocoles utilisés 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.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel 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 2015 et février 2016 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 aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 30006.

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.

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.

⁵ dont la portée d'accréditation est disponible sur le site www.cofrac.fr

⁶ ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une dizaine 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 importantes⁷ :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;

- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées⁸ 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 22% des effectifs et entre 19% et 43% des informations quantitatives environnementales présentées.

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

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

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et 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 30 mars 2016

L'Organisme Tiers Indépendant

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Gilles Hengoat

Associé

⁷ **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 qualitatives sociales : la diversité et l'égalité des chances tout au long du parcours professionnel ; la gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ; l'emploi et l'insertion des personnes handicapées.

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).

Informations qualitatives sociétales : l'implication des fournisseurs dans la démarche de progrès de Havas ; l'engagement sociétal du groupe ; la promotion de la transparence et de l'éthique ; la promotion d'un modèle de communication plus en phase avec le développement durable.

⁸ BETC Paris ; Havas Worldwide Paris ; Havas Media France ; Havas Worldwide New York ; Arnold Worldwide USA ; Havas Media USA ; Havas PR UK Ltd ; Havas Worldwide London Ltd.

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 2015, qui sont établis conformément au référentiel IFRS en vigueur au 31 décembre 2015 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 2015" du présent document de référence.

Compte de résultat consolidé en normes IFRS

(en millions d'euros)	2015	2014	2013
Revenu	2 188	1 865	1 772
Charges de personnel	(1 339)	(1 138)	(1 096)
Autres charges et produits d'exploitation	(535)	(464)	(433)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	1		2
Résultat opérationnel courant	315	263	245
Autres charges opérationnelles	(23)	(22)	(23)
Autres produits opérationnels	1	4	4
Résultat opérationnel	293	245	226
Produits de trésorerie	6	8	9
Coût de l'endettement	(16)	(31)	(36)
Autres charges et produits financiers	(6)	3	
Résultat financier	(16)	(20)	(27)
Résultat des sociétés intégrées	277	225	199
Charge d'impôt	(86)	(68)	(56)
Résultat net de l'ensemble consolidé	191	157	143
Intérêts minoritaires	(19)	(17)	(15)
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	172	140	128

Revenu

2015/2014

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

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

2014/2013

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

La croissance organique⁽⁹⁾ s'établissait à +5,1% sur l'ensemble de l'année 2014. En données brutes, la croissance pour l'année 2014 progressait de 5,2%. Les effets de change s'avéraient moins sévères qu'en 2013, pénalisant le revenu de seulement 9,5 millions d'euros. À taux de change constant, la croissance s'élevait à +5,8%.

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

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

Revenu par zone géographique

	2015	2014	2013
France	18%	19%	20%
Europe (hors France et Grande-Bretagne)	18%	19%	20%
Grande-Bretagne	13%	13%	11%
Amérique du Nord	36%	32%	32%
Asie-Pacifique	8%	8%	8%
Amérique latine	7%	9%	9%
TOTAL	100%	100%	100%

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 2015, 2014 et 2013.

- 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.

En 2015, toutes les régions du Groupe enregistrent une belle croissance organique, à l'exception de l'Amérique latine qui connaît une performance plus modérée.

Charges de personnel

2015/2014

Les charges de personnel atteignent -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" représente 61,2% en 2015 contre 61,0% en 2014. L'augmentation de ce ratio est liée aux recrutements de talents et à la prise en charge des plans d'actions de performance 2014 et 2015.

2014/2013

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

Autres charges et produits d'exploitation

2015/2014

Les autres charges et produits d'exploitation s'élèvent à -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" est de 24,5% en 2015 contre 24,9% en 2014.

2014/2013

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

Autres charges et produits opérationnels

En 2015, les "Autres charges et produits opérationnels" sont essentiellement constitués :

- des provisions pour restructuration et risques commerciaux pour -20,5 millions d'euros (-21,3 millions d'euros en 2014 et -15,8 millions d'euros en 2013) ;
- des révisions à la baisse de compléments de prix sur acquisitions de titres pour un montant total net de 0,3 million d'euros (2,3 millions en 2014 et 1,7 million d'euros en 2013) ;
- des moins-values de cession pour un montant de -0,9 million d'euros et ;
- des frais d'acquisition de titres pour -0,9 million d'euros.

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

Résultat financier

2015/2014

Le résultat financier s'élève 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.

2014/2013

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

Autres éléments du compte de résultat

2015/2014/2013

La charge d'impôt s'élève à -85,6 millions d'euros en 2015, -68,4 millions d'euros en 2014, et -56,4 millions d'euros en 2013, représentant un taux sur le résultat avant impôt, respectivement, de 31,0%, 30,4% et 28,3%.

10. TRESORERIE ET CAPITAUX

Le montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie s'élève à 704,0 millions d'euros au 31 décembre 2015, comparés à 522,4 millions d'euros au 31 décembre 2014. 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 88,4 millions d'euros au 31 décembre 2015, contre 42,6 millions d'euros au 31 décembre 2014 (cf. note 5.2.15 aux comptes consolidés), soit une amélioration de 45,8 millions d'euros.

Flux nets d'activité

La capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net s'élève à 251,1 millions d'euros, comparés à 231,6 millions d'euros en 2014. Les flux nets d'activité sont positifs de 235,0 millions d'euros en 2015, comparés à 223,2 millions d'euros en 2014. La variation du BFR est de -16,1 millions d'euros en 2015 contre -8,4 millions d'euros en 2014.

Flux nets d'investissements

La trésorerie utilisée pour les investissements représente -130,1 millions d'euros en 2015, comparés à -77,9 millions d'euros en 2014.

Ces chiffres traduisent principalement, d'une part :

- des investissements corporels et incorporels de -58,2 millions d'euros en 2015, comparés à -52,4 millions d'euros en 2014 ;
 - des investissements en titres de participation de -74,9 millions d'euros en 2015 reflétant notamment les acquisitions du groupe FullSix, de Symbiotix, Plastic Mobile, Bird & Schulte Advertising, Just Healthcare Communications, Grupo Tribu, EGC & Associés ainsi que les compléments de prix sur des acquisitions précédentes, comparés à -34,4 millions d'euros en 2014 ;
 - des prêts et avances financières pour -5,6 millions d'euros, comparés à -5,8 millions d'euros en 2014 ;
- et, d'autre part :
- des cessions d'immobilisation incorporelles et corporelles pour un montant total de 0,7 million d'euros, comparés à 2,1 millions d'euros en 2014 ;
 - des cessions de titres et liquidations d'entités pour un montant net de 1,0 million d'euros comparés à 12,6 millions d'euros en 2014 ;
 - des remboursements de prêts et créances financiers pour 2,1 millions d'euros en 2015.

Flux nets de financement

Les opérations de financement génèrent une ressource de trésorerie de 31,7 millions d'euros en 2015 reflétant les opérations suivantes :

- une augmentation des fonds propres pour 10,2 millions d'euros suite à l'exercice des BSAAR ;
- l'émission d'un emprunt obligataire pour 397,2 millions d'euros ;
- le remboursement de la dernière tranche de l'OBSAAR 2008 pour -33,3 millions d'euros ;
- des intérêts nets versés pour -9,1 millions d'euros ;
- des remboursements d'emprunts nets pour -257,6 millions d'euros ;
- le paiement des dividendes aux actionnaires de Havas et aux actionnaires minoritaires des filiales pour un montant total de -69,1 millions d'euros ;
- des rachats de parts d'actionnaires minoritaires des filiales ne donnant pas le contrôle pour -6,4 millions d'euros, comparés à -0,6 million d'euros en 2014.

Dette financière

La dette financière brute représente 615,6 millions d'euros au 31 décembre 2015, soit une augmentation de 135,8 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2014. La dette financière est constituée :

- de l'emprunt obligataire 2015 pour 397,3 millions d'euros au 31 décembre 2015 ;
- l'emprunt obligataire 2013 pour 99,6 millions d'euros (99,4 millions d'euros au 31 décembre 2014) ;
- d'emprunts contractés auprès d'établissements bancaires pour 75,4 millions d'euros au 31 décembre 2015 (219,7 millions d'euros au 31 décembre 2014) ;
- de découverts bancaires pour un montant de 31,7 millions d'euros au 31 décembre 2015 (13,8 millions d'euros au 31 décembre 2014) ;
- de dettes financières diverses pour un montant de 11,6 millions d'euros au 31 décembre 2015 (13,7 millions d'euros au 31 décembre 2014).

Au 31 décembre 2015, la répartition de cette dette financière en devises est de 90,2% libellés en euros et 9,8% en autres devises, comparée à 82,7% libellés en euros et 17,3% en autres devises au 31 décembre 2014.

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 99,6 millions d'euros au 31 décembre 2015, contre 99,4 millions d'euros au 31 décembre 2014.

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 397,3 millions d'euros au 31 décembre 2015.

OBSAAR

Le 8 février 2008, Havas SA avait émis un emprunt réservé à Banque Fédérative du Crédit Mutuel, Natixis, Crédit Agricole CIB, BNP Paribas et Société Générale représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) d'un montant de 100,0 millions d'euros.

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

La dernière tranche de l'emprunt a été remboursée le 9 février 2015 pour 33,3 millions d'euros.

Emprunts auprès des établissements bancaires

Au 31 décembre 2015, le Groupe a utilisé des lignes de crédit court terme auprès d'établissements bancaires pour un montant total de 75,4 millions d'euros dont 43,5 millions d'euros en Asie, 2,0 millions d'euros aux Emirats arabes unis, 5,8 millions d'euros en République Tchèque et 14,3 millions d'euros en Amérique latine. Il s'agit de tirages à brève échéance.

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

Au 31 décembre 2015, 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*) similaires à ceux applicables aux OBSAAR (cf. note 5.2.15.3). De plus, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées à moins d'un an non utilisées pour un total de 85,7 millions d'euros. Le Groupe Havas totalise donc 595,7 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 245,6 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. Cette enveloppe est totalement disponible au 31 décembre 2015.

Ce poste comprend les intérêts courus pour 2,4 millions d'euros dont 2,0 millions d'euros sont relatifs aux emprunts obligataires, et diverses dettes financières pour 1,9 million d'euros.

Découverts bancaires

Le montant des découverts bancaires est de 31,7 millions d'euros à fin 2015, contre 13,8 millions d'euros à fin 2014.

Ratios d'exigibilité

En contrepartie de l'obtention de certaines lignes de crédit ou d'emprunts bancaires, Havas s'est engagé à respecter certains ratios financiers s'appliquant aux données consolidées Groupe en normes IFRS. Ces ratios sont détaillés dans la note 5.2.15.3 aux comptes consolidés. À fin 2015, ils étaient respectés.

Obligations contractuelles au 31 décembre 2015, ventilées par échéance

(en millions d'euros)	Total 31.12.2013	Total 31.12.2014	Total 31.12.2015	2016	2017	2018	2019	2020	Après 2020
Comptabilisées									
Emprunts obligataires et OBSAAR	515	133	497			100		397	
Emprunts auprès des établissements de crédit	59	220	75	75					
Autres dettes financières (hors coupon et juste valeur de swaps)	65	113	12	6	2	2	2		
Compléments de prix ("Earn-out")	20	11	46	24	3	12		7	
Rachat de minoritaires ("Buy-out")	90	106	137	13	14	34	15	30	31
Non comptabilisées									
Contrats de location simple	286	437	443	66	59	49	47	39	183
Indemnités au titre des clauses de conscience	10	7	3	3					
Total	1 045	1 027	1 213	187	78	197	64	473	214

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 2015

À la suite de la nomination de Monsieur Fernando Rodés Vilà comme Directeur Général de Havas SA, et de la fin de son mandat de Directeur Général de Media Planning Group SA, les clauses de conscience liées à ses fonctions de Directeur Général de Media Planning Group SA étaient caduques depuis le 28 mai 2007. Sa démission du poste de Directeur Général de Havas SA en 2011 n'affecte pas les clauses liées au changement significatif de l'actionariat de Media Planning Group SA. Au

Politique de trésorerie

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

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

La politique du Groupe en matière d'instruments de couverture est détaillée dans la note 5.2.31 "Politique de gestion des risques financiers" aux comptes consolidés au 31 décembre 2015.

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.

31 décembre 2015, 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 16,6 millions d'euros (net d'indemnités de fin de carrière provisionnées par ailleurs).

Autres engagements commerciaux au 31 décembre 2015, ventilés par échéance

(en millions d'euros)	Total 31.12.2013	Total 31.12.2014	Total 31.12.2015	2016	2017	2018	2019	2020	Après 2020
Engagements donnés sur opérations de périmètre									
Rachat de majoritaire et prise de participation	33	47	35	18					17
Total	33	47	35	18					17
Engagements donnés sur activités opérationnelles									
Garanties sur achat d'espace publicitaire	24	41	44	23	5				16
Autres engagements	39	36	44	17		3			24
Total	63	77	88	40	5	3			40
Engagements reçus sur activités de financement									
Lignes de crédit confirmées non tirées	492	360	596	86		150		330	30
Total	492	360	596	86		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 17,5 millions d'euros, 17,0 millions d'euros et 24,5 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2015, 2014 et 2013. De la même manière, Havas détient depuis 2013 une participation non consolidée de 5,89% dans Sunarius BV qui détient 99,9% de Havas Digital LLC, anciennement Digital Contacts OOO. Le groupe ADV qui en détient 94,11% des parts dispose d'une option de vente et réciproquement Havas dispose d'une option d'achat qui sera déterminée à la valeur de marché. La valeur actualisée de cet engagement est estimée à 7,9 millions d'euros, 7,8 millions d'euros et 8,2 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2015, 2014 et 2013.

Par ailleurs, Havas s'engage à prendre le contrôle de 51% de Riverorchid en Indochine dès 2016, et à racheter les 49% d'intérêts minoritaires ultérieurement. Riverorchid est estimée à 6,1 millions d'euros, en valeur actualisée. De même, l'engagement d'achat de 65% de Havas Media Vietnam en 2016 est estimé à 1,3 million d'euro, en valeur actualisée. Enfin, l'engagement d'achat de 52% de Tribu Honduras en 2016 ainsi que des 49% d'intérêts minoritaires ultérieurement est estimé globalement à 1,9 million d'euro, en valeur actualisée.

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 27,8 millions d'euros. Au 31 décembre 2015, une provision à ce titre est comptabilisée au bilan pour 11,4 millions d'euros, comparés à 13,3 millions d'euros au 31 décembre 2014 et 7,0 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Havas a également consenti une contre-garantie de 10,9 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 est consentie par une filiale à son bailleur pour un montant de 9,3 millions d'euros. Havas a également signé une promesse de bail pour les locaux d'environ 15 000 m² en l'état futur d'achèvement au 3 Pancras Square, King's Cross à Londres. Le bail sera signé à la livraison des locaux en 2016 pour une durée de 15 ans.

Lignes de crédit confirmées non tirées

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

Gestion du risque de liquidité

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

11. RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES

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

12. INFORMATION SUR LES TENDANCES

Havas a affiché l'une des meilleures performances de l'industrie en 2015 avec une croissance soutenue de 17,3% en données brutes et de 5,1% en organique. La rentabilité a progressé de 30 points de base à 14,4%.

Toutes les zones géographiques ont bénéficié d'une bonne dynamique et la structure financière de Havas demeure solide.

Ces résultats sont le fruit d'une stratégie centrée sur la collaboration et l'intégration de toutes les expertises du Groupe, qui vise à proposer aux clients une offre efficiente, créative et innovante.

13. PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE

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 quatorze 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 évaluera la pertinence d'un tel choix tous les trois ans.

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

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

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

Le Conseil d'Administration ne comporte pas de censeur.

À la date du présent document, la Direction Générale et le Conseil d'Administration (14 membres) se composent de la façon suivante :

Nom	Âge	Nationalité	Principale fonction*	Adresse professionnelle	Date de début de mandat	Date de fin de mandat (date d'Assemblée Générale)
M. Yannick Bolloré	36	Française	Président du Conseil d'Administration et Directeur Général	29-30, quai de Dion-Bouton – 92800 Puteaux	2010	2016 ⁽¹⁾
Mme Delphine Arnault (Administrateur ayant été qualifié d'indépendant par le Conseil d'Administration)	40	Française	Directrice Générale Adjointe de Louis Vuitton Malletier	2, rue du Pont-Neuf – 75001 Paris	2013	2016 ⁽¹⁾
Bolloré SA, représentée par M. Cédric de Bailliencourt	46	Française	Directeur Financier du Groupe Bolloré	Tour Bolloré, 31-32, quai de Dion-Bouton – 92800 Puteaux	2005	2017
M. Yves Cannac (Administrateur ayant été qualifié d'indépendant par le Conseil d'Administration)	81	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
Financière de Longchamp représentée par M. Hervé Philippe	57	Française	Directeur Financier, membre du Directoire de Vivendi	42, avenue de Friedland – 75008 Paris	2008	2017
Financière de Sainte-Marine représentée par M. Gilles Alix	57	Française	Directeur Général du Groupe Bolloré	Tour Bolloré, 31-32, quai de Dion-Bouton – 92800 Puteaux	2014	2017
Mme Myriam Guillotin ⁽²⁾	53	Française	Directrice Consolidation Havas	29-30, quai de Dion-Bouton – 92800 Puteaux	2014	2017
Mme Catherine Habib-Deloncle ⁽²⁾	37	Française	Directrice de clientèle internationale	2, rue Godefroy – 92800 Puteaux	2014	2017
M. Stéphane Israëï (Administrateur ayant été qualifié d'indépendant par le Conseil d'Administration)	45	Française	Président-Directeur Général Arianespace	Boulevard de l'Europe – BP 177 – 91006 Evry-Courcouronnes Cedex	2014	2017

Nom	Âge	Nationalité	Principale fonction*	Adresse professionnelle	Date de début de mandat	Date de fin de mandat (date d'Assemblée Générale)
Longchamp Participations représentée par M. Jean de Yturbe	69	Française	Directeur du Développement Havas	29-30, quai de Dion-Bouton – 92800 Puteaux	2008	2017
Mme Christine Ockrent (Administrateur ayant été qualifié d'indépendant par le Conseil d'Administration)	71	Française	Journaliste et écrivain	4, rue Guynemer – 75006 Paris	2014	2017
M. Alfonso Rodés Vilà	54	Espagnole	Directeur Général Adjoint non statutaire de Havas et <i>Chief Executive Officer</i> de Havas Media	Doctor Fleming 17 08017 Barcelone (Espagne)	2012	2016 ⁽¹⁾
M. Jacques Séguéla	82	Française	Administrateur de Havas	29-30, quai de Dion-Bouton 92800 Puteaux	1992	2017
M. Patrick Soulard (Administrateur ayant été qualifié d'indépendant par le Conseil d'Administration)	64	Française	Directeur Général d'Unicredit France	117, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris	1999	2016 ⁽¹⁾

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

(1) Renouvellement proposé à la prochaine Assemblée.

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

Les candidatures de deux nouveaux Administrateurs Indépendants seront proposées à la prochaine Assemblée Générale Annuelle.

Modifications de mandats au cours de l'exercice 2015

Monsieur Pierre Lescure a démissionné de ses fonctions d'Administrateur avec effet au 3 juillet 2015.

Madame Mercedes Erra a démissionné de ses fonctions d'Administrateur avec effet au 31 décembre 2015.

Nom	Départ	Nomination	Renouvellement	Commentaires
M. Pierre Lescure	Administrateur 03/07/2015			Néant
Mme. Mercedes Erra	Administrateur 31/12/2015			Néant

Modifications intervenues depuis le 1^{er} janvier 2016 et jusqu'au jour du dépôt du présent document de référence :

Depuis le 1^{er} janvier 2016 et jusqu'à la date du présent document, aucune modification de mandat n'est intervenue.

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

Monsieur Yannick Bolloré

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 en 2009.

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

Monsieur Gilles Alix

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

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

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

Monsieur Cédric de Bailliencourt

Représentant permanent de Bolloré SA, Administrateur depuis juin 2005.

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

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.

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

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

Elle est Administrateur du groupe LVMH depuis 2003.

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

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

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

Madame Mercedes Erra

Administrateur depuis le 10 mai 2011 jusqu'au 31 décembre 2015.

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

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

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

L'agence qu'elle a fondée, BETC, est devenue en vingt-et-un ans la première agence française, élue en janvier 2015, meilleure agence créative en France par CBS News pour la quinzième fois en dix-sept ans.

À titre personnel, Mercedes est engagée dans de nombreuses causes en faveur des femmes, de la jeunesse et des droits humains et de l'innovation : le *Women's Forum for the Economy and Society*, dont elle est l'un des membres fondateurs, la Fondation ELLE ou encore la Commission Innovation 2030. Elle est également membre actif du Comité français de *Human Rights Watch* et conduit depuis 2016 la mission de préfiguration du Comité Stratégique de la filière « Communication publicitaire ».

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

Mercedes est maman de cinq enfants.

Madame Myriam Guillotin

Administrateur représentant les salariés, depuis le 28 novembre 2014.

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

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

Madame Catherine Habib-Deloncle

Administrateur représentant les salariés, depuis le 28 novembre 2014.

Directrice de clientèle internationale au sein de l'agence Les Gaulois, Catherine Habib-Deloncle travaille depuis 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 Devarrioux 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.

Monsieur Pierre Lescure

Administrateur depuis juin 1994 jusqu'au 3 juillet 2015.

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

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

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

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

Madame Christine Ockrent

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'Audiotvisuel 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 depuis mai 2008 (auparavant représentant permanent de Havas Participations, Administrateur de septembre 2006 à mai 2008), et membre du Comité d'Évaluation des travaux du Conseil d'Administration.

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

Le 1^{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.

Monsieur Alfonso Rodés Vilà

Administrateur depuis juin 2012.

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

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

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

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

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

Monsieur Jacques Séguéla

Administrateur depuis juin 1992.

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

Monsieur Patrick Soulard

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

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

Monsieur Jean de Yturbe

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

Monsieur Jean de Yturbe est diplômé de Babson en *Business Administration*. Après six ans chez 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, Administrateur, est le neveu de Monsieur Vincent Bolloré, Président du Conseil d'Administration jusqu'au 30 août 2013.

14.1.5. Comité Exécutif

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

- Monsieur Rémi Babinet ;
- Monsieur Andrew Bennet ;
- Monsieur Yannick Bolloré ;
- Madame Patti Clifford ;
- 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

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

Le Conseil d'Administration du 19 mars 2015 a décidé de conditionner sa rémunération variable, qui ne peut en aucun cas dépasser 100% de sa rémunération fixe, à la réalisation de quatre objectifs chiffrés liés à l'évolution de la performance du Groupe Havas entre la période de référence (2010 à 2014) et l'année 2015 au titre de laquelle la rémunération variable est due :

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

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

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

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

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

15.2. Programmes de fidélisation et de performance long terme

En octobre 2006, la Société 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. Une seconde émission avait été décidée par le Conseil d'Administration du 8 janvier 2008. Les BSAAR "2008" étaient cotés et librement négociables depuis le 8 février 2012, et ce jusqu'au 8 février 2015.

Le 29 janvier 2014, dans le cadre de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 juin 2013, la Société a mis en œuvre un plan d'actions de performance au titre duquel ont été attribuées 2 465 000 actions Havas, représentant 0,61% du capital social, à émettre par voie d'augmentation de capital, au profit de salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères. L'acquisition définitive des actions est subordonnée à la présence continue des bénéficiaires jusqu'au terme de la période d'acquisition fixée à 4 ans et 3 mois ainsi qu'à la réalisation de conditions liées à l'évolution de la performance du Groupe Havas entre la période de référence (2008 à 2013) et la période d'acquisition (2014 à 2017) basées sur la croissance organique de la marge brute, 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, dans le cadre de cette même autorisation consentie par l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 juin 2013, la Société a mis en œuvre une seconde tranche d'actions de performance, 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 et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères. L'acquisition définitive des actions est subordonnée à la présence continue des bénéficiaires jusqu'au terme de la période d'acquisition fixée à 4 ans et 3 mois ainsi qu'à la réalisation de conditions liées à l'évolution de la performance du Groupe Havas entre la période de référence (2009 à 2014) et la période d'acquisition (2015 à 2018) basées sur la croissance organique de la marge brute, 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, dans le cadre de cette même autorisation consentie par l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 juin 2013, le Conseil d'Administration a attribué 70 000 actions de performance à Monsieur Yannick Bolloré.

Ces 70 000 actions de performance, représentant 0,02% du capital social, sont à émettre par voie d'augmentation de capital. L'acquisition définitive des actions est subordonnée à la présence continue du Président-Directeur Général jusqu'au terme de la période d'acquisition fixée à 4 ans et 3 mois ainsi qu'à la réalisation de conditions liées à l'évolution de la performance du Groupe Havas entre la période de référence (2009 à 2014) et la période d'acquisition (2015 à 2018) basées sur la croissance organique de la marge brute, 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, dans le cadre de cette même autorisation consentie par l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 juin 2013, 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.

15.3. Jetons de présence

Le Conseil d'Administration a décidé de répartir les jetons de présence pour l'exercice 2015 à concurrence de 4 000 euros par Administrateur et par présence effective à chaque séance du Conseil, ainsi que 2 500 euros pour les membres des Comités spécialisés du Conseil et par présence effective à chaque séance de ces Comités.

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

15.4. Données chiffrées

Le montant global des rémunérations versées et avantages de toute autre nature attribués au cours des exercices 2014 et 2015 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	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
	M. Yannick Bolloré	780 000	780 000	320 000	420 000	0	0	7 070	8 993	1 107 070 ⁽¹⁾
Sous-total	780 000	780 000	320 000	420 000	0	0	7 070	8 993	1 107 070	1 208 993
Mandataires sociaux non-dirigeants	Rémunération fixe		Rémunération variable		Jetons de présence		Avantages en nature		Total	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
	M. Jacques Séguéla	N/A	N/A	N/A	N/A	20 000	12 000	N/A	N/A	20 000 ⁽²⁾
M. Alfonso Rodés Vilà	1 000 000	1 000 000	1 380 000	800 000 ⁽³⁾	0	0	463 328	477 474	2 843 328	2 277 474
Mme Mercedes Erra	900 000	900 000	800 000	850 000	0	0	10 574	10 574	1 710 574	1 760 574
M. Jean de Yturbe	250 000	270 000	460 000	500 000	0	0	7 041	7 041	717 041	777 041
M. Hervé Philippe	0	N/A	0	N/A	0	0	1 938	N/A	1 938	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	N/A	N/A	N/A	N/A	4 000	0	N/A	N/A	4 000	0
Mme. Christine Ockrent ⁽⁷⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	12 000	12 000	N/A	N/A	12 000	12 000
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 ⁽⁸⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	N/A	N/A	0	0
Catherine Habib-Deloncle ⁽⁹⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	N/A	N/A	0	0
Sous-total	2 150 000	2 170 000	2 640 000	2 150 000	197 000	133 000	482 881	495 089	5 469 881	4 948 089
Total Général	2 930 000	2 950 000	2 960 000	2 570 000	197 000	133 000	489 951	504 082	6 576 951	6 157 082

(1) Monsieur Yannick Bolloré a perçu, par ailleurs, 95 650 € pour l'exercice 2014 et 95 750 € pour l'exercice 2015 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 2014 et 2015.

(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) Représentant permanent de Financière de Sainte-Marine depuis le 29/01/2014. Monsieur Gilles Alix a perçu, par ailleurs, 1 691 199 € pour l'exercice 2014 et 1 622 382 € pour l'exercice 2015 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, 756 144 € pour l'exercice 2014 et 977 252 € pour l'exercice 2015 au titre de la rémunération globale versée par les entités contrôlantes au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce relatif aux comptes consolidés.

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

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

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

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

Montants versés (en euros)

Mandataires sociaux dirigeants	Rémunération fixe		Rémunération variable		Jetons de présence		Avantages en nature		Total	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
M. Yannick Bolloré	780 000	780 000	120 000	320 000	0	0	7 070	8 993	907 070 ⁽¹⁾	1 108 993 ⁽¹⁾
Sous-total	780 000	780 000	120 000	320 000	0	0	7 070	8 993	907 070	1 108 993
Mandataires sociaux non-dirigeants	Rémunération fixe		Rémunération variable		Jetons de présence		Avantages en nature		Total	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
M. Jacques Séguéla	N/A	N/A	N/A	N/A	8 000	20 000	N/A	N/A	8 000 ⁽²⁾	20 000 ⁽²⁾
M. Alfonso Rodés Vilà	1 000 000	1 000 000	1 880 000	880 000	0	0	463 328	477 474	3 343 328	2 357 474
Mme Mercedes Erra	900 000	900 000	800 000	800 000	0	0	10 574	10 574	1 710 574	1 710 574
M. Jean de Yturbe	250 000	270 000	440 000	460 000	0	0	7 041	7 041	697 041	737 041
M. Hervé Philippe	0	N/A	257 250	N/A	0	0	1 938	N/A	259 188	0
M. Gilles Alix ⁽³⁾	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	6 500	25 000	N/A	N/A	6 500	25 000
M. Yves Cannac	N/A	N/A	N/A	N/A	13 000	30 000	N/A	N/A	13 000	30 000
M. Cédric de Bailliencourt ⁽⁴⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	N/A	N/A	0	0
M. Stéphane Israël ⁽⁵⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	0	4 000	N/A	N/A	0	4 000
M. Pierre Lescure	N/A	N/A	N/A	N/A	8 000	4 000	N/A	N/A	8 000	4 000
Mme Christine Ockrent ⁽⁶⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	0	12 000	N/A	N/A	0	12 000
M. Patrick Soulard	N/A	N/A	N/A	N/A	15 500	30 000	N/A	N/A	15 500	30 000
Bolloré SA	N/A	N/A	N/A	N/A	8 000	20 000	N/A	N/A	8 000	20 000
Financière de Longchamp	N/A	N/A	N/A	N/A	4 000	20 000	N/A	N/A	4 000	20 000
Longchamp Participations	N/A	N/A	N/A	N/A	8 000	20 000	N/A	N/A	8 000	20 000
Financière de Sainte-Marine	N/A	N/A	N/A	N/A	0	12 000	N/A	N/A	0	12 000
Myriam Guillotin ⁽⁷⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	N/A	N/A	0	0
Catherine Habib-Deloncle ⁽⁸⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	N/A	N/A	0	0
Sous-total	2 150 000	2 170 000	3 377 250	2 140 000	71 000	197 000	482 881	495 089	6 081 131	5 002 089
Total Général	2 930 000	2 950 000	3 497 250	2 460 000	71 000	197 000	489 951	504 082	6 988 201	6 111 082

(1) Monsieur Yannick Bolloré a perçu, par ailleurs, 95 650 € pour l'exercice 2014 et 95 750 € pour l'exercice 2015 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 2014 et 2015.

(3) Représentant permanent de Financière de Sainte-Marine depuis le 29/01/2014. Monsieur Gilles Alix a perçu, par ailleurs, 1 691 199 € pour l'exercice 2014 et 1 622 382 € pour l'exercice 2015 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.

(4) Représentant permanent de Bolloré SA. Monsieur Cédric de Bailliencourt a perçu, par ailleurs, 756 144 € pour l'exercice 2014 et 977 252 € pour l'exercice 2015 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) Membre du Conseil d'Administration depuis le 05/06/2014.

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

(7) 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.

(8) 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 2015 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 2015 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 2015 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	19/03/2015	70 000	471 800 €	19/06/2019	19/06/2019	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 ⁽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 (2009 à 2014) et la période d'acquisition (2015 à 2018).

Actions de performance attribuées, tant par Havas que par d'autres sociétés du Groupe à chacun des mandataires sociaux de Havas, qui, durant l'exercice 2015, 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

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

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

15.6. Dispositions particulières

Monsieur Yannick Bolloré

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

Madame Mercedes Erra

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

En cas de licenciement autre que pour faute grave ou lourde, Madame Mercedes Erra est en droit de recevoir une indemnité (indemnité conventionnelle incluse) représentant la somme des rémunérations perçues au sein de la Société au cours des douze derniers mois.

Elle dispose d'un véhicule de fonction.

Monsieur Jacques Séguéla

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

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

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

Monsieur Alfonso Rodés Vilà

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

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

En plus des éléments de rémunération prévus dans son contrat initial, tels que définis dans l'annexe de son contrat de travail signé le 8 mars 2011, Monsieur Alfonso Rodés Vilà a droit à une "prime annuelle de maintien en poste" sous réserve 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)	2014	2015
M. Yannick Bolloré		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au 15.4)	1 107 070 ⁽¹⁾	1 208 993 ⁽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	N/A	471 800
Total	1 107 070	1 680 793

(1) Monsieur Yannick Bolloré a perçu, par ailleurs, 95 650 € pour l'exercice 2014 et 95 750 € pour l'exercice 2015 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
Début de mandat : 30 août 2013								
Fin de mandat : 2016								

15.8. Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société, soumis à l'avis des actionnaires

Conformément aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprises des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF (en son article 24.3) auquel la Société se réfère, sont soumis à l'avis des actionnaires les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 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 quatorzième 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 2015 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 2016 dans la 14^e résolution d'émettre un avis favorable sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à Monsieur Yannick Bolloré, Président-Directeur Général depuis le 30 août 2013 :

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Au titre de son mandat social exécutif		
Rémunération fixe	780 000 euros	Monsieur Yannick Bolloré a bénéficié d'une rémunération fixe de 780 000 euros au titre de son mandat social
Rémunération variable	420 000 euros	Monsieur Yannick Bolloré a bénéficié d'un bonus de 420 000 euros au titre de son mandat social, pour l'année 2015
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	70 000	Monsieur Yannick Bolloré s'est vu attribuer 70 000 actions de performance en 2015
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

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 2015, cinq Administrateurs indépendants, Madame Delphine Arnault et Madame Christine Ockrent ainsi que Messieurs Yves Cannac, Patrick Soulard et Stéphane Israël. Le Code publié par l'AFEP et le MEDEF dans son article 9.2 préconise que "la part des Administrateurs indépendants doit être 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 25 février 2016 a apprécié et revu la situation de chaque Administrateur notamment au regard des critères d'indépendance énoncés par le Code AFEP/MEDEF, soit :

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

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

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

Les informations sur les Administrateurs indépendants sont décrites ci-dessus ainsi que dans le rapport du Président du Conseil, prévu à l'article L. 225.37 du Code de commerce et qui figure en Annexe 1 du présent document de référence.

16.1.3. Conseil d'Administration

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

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

Règlement intérieur du Conseil

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

16.1.4. Contrôle interne

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

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

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

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 même date, composé de Madame Delphine Arnault et Messieurs Yves Cannac et Patrick Soulard. Le Comité d'Évaluation des travaux du Conseil a été créé le 2 mars 2009 ; il est composé de Messieurs Hervé Philippe et Jean de Yturbe.

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

16.3.1. Comité d'Audit

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

Composition du Comité d'Audit

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

Messieurs Patrick Soulard, Yves Cannac et Stéphane Israël étant qualifiés d'Administrateurs indépendants par le Conseil d'Administration du 25 février 2016, 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 tant par leurs formations que par leurs carrières professionnelles.

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

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

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

Rôle du Comité d'Audit

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

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

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

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

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

Travaux du Comité d'Audit

Le Comité s'est réuni deux fois en 2015.

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 2014 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 2015 ;

- 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 l'un au moins a la qualité d'Administrateur indépendant et dispose d'une réelle expérience en matière de management et de ressources humaines.

Le Comité est composé de Monsieur Patrick Soulard, Président, de Monsieur Yves Cannac, de Madame Delphine Arnault et de Madame Myriam Guillotin (depuis le 25 février 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 18.1 du Code publié par l'AFEP et le MEDEF.

Madame Delphine Arnault, Messieurs Yves Cannac et Patrick Soulard ayant été qualifiés d'Administrateurs indépendants par le Conseil d'Administration du 25 février 2016, la Société satisfait, donc, à la recommandation AFEP/MEDEF d'au moins un Administrateur indépendant au sein de ce Comité.

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

Rôle du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations

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

- détermination du montant global des jetons de présence à proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires et répartition entre les membres du Conseil d'Administration ;
- détermination de la rémunération fixe et variable du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général de la Société et, plus généralement, des membres des Comités de Direction des divisions et filiales ;
- détermination de la rémunération fixe et variable des membres du Comité Exécutif de la Société ;

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

Travaux du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations

En 2015, le Comité s'est réuni deux fois en présence de tous ses membres.

Lors de sa première réunion, le Comité a examiné la mise en œuvre de l'attribution par le Conseil d'Administration d'une nouvelle tranche d'actions de performance, en application de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale du 5 juin 2013. Le Comité a, par ailleurs, examiné la rémunération du Président-Directeur Général.

Lors de sa deuxième réunion, le Comité a examiné la mise en œuvre de l'attribution par le Conseil d'Administration d'une troisième tranche d'actions de performance, en application de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale du 5 juin 2013. 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 2015. 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.

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

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

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

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

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

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

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

Ce Comité a procédé à l'évaluation du Conseil et de ses Comités, Comité d'Audit et Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations, pour l'exercice 2015 et a procédé aux observations suivantes :

- Fonctionnement du Conseil au cours de l'exercice 2015

Au cours de l'exercice 2015, le Conseil d'Administration de notre Société était composé de quinze à seize membres, selon les périodes, dont cinq Administrateurs indépendants, trois femmes Administrateurs et deux Administrateurs représentant les salariés.

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

Au cours de l'exercice 2015, 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 89,58% pour l'exercice 2015, est satisfaisant.

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

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

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

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

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

- Fonctionnement des Comités du Conseil

Les Comités sont au nombre de trois :

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

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

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

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

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 2015, 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, ainsi que Madame Christine Ockrent et Monsieur Stéphane Israël en 2014. Les candidatures de deux nouveaux Administrateurs Indépendants seront proposées à la prochaine Assemblée Générale Annuelle.

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 31/12/2015	Nombre d'actions détenues au 31/12/2015	Nombre total de BSAAR acquis en 2008 détenus au 31/12/2015	Nombre total d'actions de performance attribuées au 31/12/2015
M. Yannick Bolloré	0	11 000	0	70 000
M. Jacques Séguéla	0	2 900	0	0
Bolloré SA	0	25 045 315	0	0
M. Cédric de Bailliencourt (Représentant de Bolloré SA)	0	0	0	0
M. Yves Cannac	0	907	0	0
Financière De Longchamp	0	5	0	0
M. Hervé Philippe (Représentant de Financière de Longchamp)	0	0	0	0
Longchamp Participations	0	5	0	0
M. Jean de Yturbe (Représentant de Longchamp Participations)	0	0	0	40
Financière de Sainte-Marine	0	108 172 230	0	0
M. Gilles Alix (Représentant de Financière de Sainte-Marine)	0	0	0	0
M. Pierre Lescure ⁽¹⁾	0	5 345	0	0
M. Patrick Soulard	0	1 500	0	0
Mme Mercedes Erra	0	1	0	140 040
M. Alfonso Rodés Vilà	0	32 958	0	140 000
Mme Delphine Arnault	0	1 500	0	0
Mme Christine Ockrent	0	1 300	0	0
M. Stéphane Israël	0	0	0	0
Mme Myriam Guillotin	0	500	0	12 040
Mme Catherine Habib-Deloncle	0	10	0	40
Total	0 ⁽²⁾	133 275 476	0 ⁽³⁾	362 160

(1) Situation au 3 juillet 2015, date de cessation de ses fonctions d'Administrateur de la Société.

(2) Le dernier plan en cours au titre de l'exercice 2015 est arrivé à échéance le 11 juin 2015 (Cf. section 21.1.6. ci-après) .

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

17.2. Opérations sur les titres des dirigeants de Havas

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

En 2015, ont été publiées par l'AMF les opérations suivantes :

Actions

Mandataire social concerné	Date d'achat	Nombre d'actions achetées	Prix unitaire d'achat (en euros)	Date de vente	Nombre d'actions vendues	Prix unitaire de vente (en euros)
Mme Delphine Arnault	10/04/2015	1 500	7,33			
M. Cédric de Bailliencourt (1)				22/01/2015	100	0
Bolloré SA				26/03/2015	87 823 119	6,4
Bolloré SA (2)	04/03/2015	39 854 850	0			
Bolloré SA (2)	22/01/2015	37 124 320	0			
Bolloré SA	22/01/2015	635 903	0			
Compagnie du Cambodge, personne morale liée à Bolloré SA, Administrateur (2)	22/01/2015	53 529 255	0			
Compagnie du Cambodge, personne morale liée à Bolloré SA, Administrateur	22/01/2015	916 903	0			
Financière de Sainte-Marine				26/03/2015	6 096 807	6,4
Mme Myriam Guillotin	27/03/2015	500	6,86			
Mme Catherine Habib-Deloncle	28/01/2015	10	6,80			
Société Industrielle et Financière de l'Artois, personne morale liée à Bolloré SA, Administrateur (2)	22/01/2015	61 775 424	0			
Société Industrielle et Financière de l'Artois, personne morale liée à Bolloré SA, Administrateur	22/01/2015	1 058 151	0			
M. Patrick Soulard (1)				19/01/2015	5 295	0
M. Jean de Yturbe (1)				23/01/2015	274 500	0
M. Hervé Philippe (1)				07/01/2015	1 114	6,5

(1) Cession réalisée contre la réception d'actions Bolloré dans le cadre de l'offre publique d'échange initiée par les sociétés Bolloré, Compagnie du Cambodge et Société Industrielle et Financière de L'Artois

(2) Acquisition réalisée en échange d'actions Bolloré dans le cadre de l'offre publique d'échange initiée par les sociétés Bolloré, Compagnie du Cambodge et Société Industrielle et Financière de L'Artois

BSAAR 2008

Mandataire social concerné	Prix unitaire d'exercice (en euros)	Date d'exercice	Nombre de titres exercés
Bolloré SA	3,85	22/01/2015	617 381
Compagnie du Cambodge, personne morale liée à Bolloré SA, Administrateur	3,85	22/01/2015	890 197
Société Industrielle et Financière de l'Artois, personne morale liée à Bolloré SA, Administrateur	3,85	22/01/2015	1 027 331

Mandataire social concerné	Date d'achat	Nombre de titres achetés	Prix unitaire d'achat (en euros)	Date de vente	Nombre de titres vendus	Prix unitaire de vente (en euros)
M. Gilles Alix (1)				22/01/2015	23 000	0
M. Cédric de Bailliencourt (1)				22/01/2015	220 588	0
Bolloré SA (2)	22/01/2015	617 381	0			
Compagnie du Cambodge, personne morale liée à Bolloré SA, Administrateur (2)	22/01/2015	890 197	0			
Société Industrielle et Financière de L'Artois, personne morale liée à Bolloré SA, Administrateur(2)	22/01/2015	1 027 331	0			
M. Hervé Philippe (1)				07/01/2015	124 022	3
M. Jean de Yturbe (1)				19/01/2015	117 647	0

(1) Cession réalisée contre la réception d'actions Bolloré dans le cadre de l'offre publique d'échange initiée par les sociétés Bolloré, Compagnie du Cambodge et Société Industrielle et Financière de L'Artois

(2) Acquisition réalisée en échange d'actions Bolloré dans le cadre de l'offre publique d'échange initiée par les sociétés Bolloré, Compagnie du Cambodge et Société Industrielle et Financière de L'Artois

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 2015, le nombre d'actions détenues par les salariés par l'intermédiaire du fonds investi en actions Havas est de 0, soit 0,00% du capital et des droits de votes.

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

- Un historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions figure au paragraphe 21.1.6 du présent document.
- État des options de souscription et d'achat qui, durant l'exercice 2015, 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 2015.

État des options de souscription et d'achat qui, durant l'exercice 2015, 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 2015 aux dix premiers salariés attributaires non mandataires sociaux du Groupe et levées en 2015 par les dix premiers salariés

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix unitaire moyen pondéré (en euros)	Plan du 11/06/2007
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	Néant	Néant	N/A
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)	Néant	Néant	N/A

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

Néant.

17.5. BSAAR

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

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

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

État des actions de performance qui, durant l'exercice 2015, ont été attribuées tant par Havas que par d'autres sociétés du Groupe à chacun des mandataires sociaux de Havas.

Actions de performance attribuées par l'assemblée générale des actionnaires durant l'exercice à chaque mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
M. Yannick Bolloré	19/03/2015	70 000	471 800,00 €	19/06/2019	19/06/2019	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 ⁽¹⁾
Mme Mercedes Erra	19/01/2015	70 000	412 300,00 €	19/04/2019	19/04/2019	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 ⁽¹⁾
	27/08/2015	40	263,60 €	27/11/2019	27/11/2019	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 ⁽¹⁾
Mme Myriam Guillotin	19/01/2015	6 000	35 340,00 €	19/04/2019	19/04/2019	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 ⁽¹⁾
	27/08/2015	40	263,60 €	27/11/2019	27/11/2019	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 ⁽¹⁾
Mme Catherine Habib-Deloncle	27/08/2015	40	263,60 €	27/11/2019	27/11/2019	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 ⁽¹⁾
M. Alfonso Rodés Vilà	19/01/2015	70 000	412 300,00 €	19/04/2019	19/04/2019	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 ⁽¹⁾
M. Jean de Yturbe	27/08/2015	40	263,60 €	27/11/2019	27/11/2019	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 ⁽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 (2009 à 2014) et la période d'acquisition (2015 à 2018).

État des actions de performance attribuées, tant par Havas que par d'autres sociétés du Groupe à chacun des mandataires sociaux de Havas, qui, durant l'exercice 2015, 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
	29/01/2014	N/A	N/A
Mme Mercedes Erra	19/01/2015	N/A	N/A
	27/08/2015	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
Mme Catherine Habib-Deloncle	27/08/2015	N/A	N/A
M. Alfonso Rodés Vilà	29/01/2014	N/A	N/A
	19/01/2015	N/A	N/A
M. Jean de Yturbe	27/08/2015	N/A	N/A

État des actions de performance attribuées en 2015, tant par Havas que par d'autres sociétés du Groupe aux dix premiers salariés attributaires non mandataires sociaux du Groupe et des actions de performance devenues disponibles en 2015 pour chacun des dix premiers salariés.

Actions attribuées gratuitement aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et devenues disponibles pour les dix premiers salariés	Nombre total d'actions attribuées gratuitement/d'actions devenues disponibles	Prix unitaire moyen pondéré (en euros)	Plan du 19/01/2015	Plan du 19/03/2015	Plan du 27/08/2015
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)	539 400	N/A	539 000	0	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	N/A	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 2015, 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

Au 31 décembre 2015, les principaux actionnaires de Havas SA ne disposaient pas de droits de vote différents de ceux des autres actionnaires. Il n'existe pas de droit de vote double. Toutefois et 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'appliquera de plein droit à compter du 03 avril 2016 aux actions détenues sous la forme nominative, au nom du même actionnaire, depuis deux ans au moins.

18.3. Répartition du capital social et actions d'autocontrôle

	Situation au 31.12.2015			Situation au 31.12.2014			Situation au 31.12.2013		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Vincent Bolloré et sociétés du Groupe Bolloré ⁽¹⁾	250 497 278	60,01	60,01	149 527 398	36,06	36,06	148 066 656	36,22	36,22
Sociétés contrôlées par la famille de Messieurs Alfonso Rodés Vilà et Fernando Rodés Vilà	0	0,00	0,00	7 472 511	1,80	1,80	7 472 511	1,83	1,83
Conseil d'Administration et dirigeants ⁽²⁾	52 585	0,01	0,01	396 439	0,10	0,10	164 182	0,04	0,04
Salariés ⁽³⁾	0	0,00	0,00	320 785	0,08	0,08	272 191	0,07	0,07
Autres actionnaires détenant plus de 5% du capital ⁽⁴⁾ :									
- FMR LLC	21 139 806	5,06	5,06						
- Parvus Asset Management LLC							32 018 841	7,83	7,83
Public	145 732 228	34,91	34,91	256 973 217	61,98	61,98	220 853 092	54,03	54,03
Total	417 421 897	100,00	100,00	414 690 350	100,00	100,00	408 847 473	100,00	100,00

(1) Une déclaration au titre de l'article L. 233-7 du Code de commerce a été mise en ligne en date du 1^{er} avril 2015 sur le site internet de l'AMF.

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

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

(4) Sur la base des déclarations de franchissements de seuils portées à la connaissance de la Société au titre de l'exercice 2015.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas, au 31 décembre 2015, d'autres actionnaires détenant directement, indirectement ou de concert 5% ou plus du capital ou des droits de vote.

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

Franchissements de seuils légaux et statutaires dans l'actionnariat de la Société (du 1^{er} janvier au 31 décembre 2015)

Franchissement de seuil par	Franchissement de seuil déclaré	Date du franchissement	% du capital	% des droits de vote
BFCM	2% du capital et des droits de vote à la baisse	6 janvier 2015	1,99	1,99
Farallon Capital Europe LLP	2% du capital et des droits de vote à la hausse	6 janvier 2015	2,04	2,04
Credit Suisse Group AG	2% du capital et des droits de vote à la baisse	13 janvier 2015	0,00	0,00
Vincent Bolloré avec les sociétés qu'il contrôle	38%, 40%, 42%, 44%, 46%, 48%, 50%, 52%, 54%, 56%, 58%, 60%, 62%, 64%, 66%, 2/3, 68%, 70% et 72% du capital et des droits de vote à la hausse	22 janvier 2015	72,98	72,98
Bolloré SA	10%, 12%, 14% et 16% du capital et des droits de vote à la hausse	22 janvier 2015	17,50	17,50
Société Industrielle et Financière de l'Artois	2%, 4%, 6%, 8%, 10%, 12% et 14% du capital et des droits de vote à la hausse	22 janvier 2015	15,06	15,06
Compagnie du Cambodge	2%, 4%, 6%, 8%, 10% et 12% du capital et des droits de vote à la hausse	22 janvier 2015	13,05	13,05
Vincent Bolloré avec les sociétés qu'il contrôle	74%, 76%, 78%, 80% et 82% du capital et des droits de vote à la hausse	4 mars 2015	82,51	82,51
Bolloré SA	18%, 20%, 22%, 24% et 26% du capital et des droits de vote à la hausse	4 mars 2015	27,04	27,04
Vincent Bolloré avec les sociétés qu'il contrôle	82%, 80%, 78%, 76%, 74%, 72%, 70%, 68%, 2/3, 66%, 64% et 62% du capital et des droits de vote à la baisse	26 mars 2015	60,01	60,01
Bolloré SA	26%, 25%, 24%, 22%, 20%, 18%, 16%, 15%, 14%, 12%, 10% et 8% à la baisse	26 mars 2015	6,00	6,00
Financière de Sainte-Marine	26% à la baisse	26 mars 2015	25,91	25,91
FMR LLC	5% du capital et des droits de vote à la hausse	14 avril 2015	5,05	5,05
FMR LLC	5% du capital et des droits de vote à la baisse	29 avril 2015	4,87	4,87
Ameriprise Financial, Inc. group	2% du capital et des droits de vote à la hausse	4 juin 2015	2,033	2,033
FMR LLC	5% du capital et des droits de vote à la hausse	9 juillet 2015	5,06	5,06
Ameriprise Financial, Inc. group	2% du capital et des droits de vote à la baisse	8 septembre 2015	1,893	1,893

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. OPERATIONS AVEC DES APPARENTES

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des opérations réalisées en 2013, 2014 et 2015 avec les parties liées hors Vivendi :

(en millions d'euros)	2015	2014	2013
Créances d'exploitation	9,4	1,9	3,0
<i>dont Rodés</i>	<i>0,3</i>	<i>0,9</i>	<i>1,4</i>
<i>dont Bolloré</i>	<i>9,1</i>	<i>1,0</i>	<i>1,6</i>
Dettes d'exploitation (1)	2,5	1,2	4,2
<i>dont Rodés</i>	<i>0,4</i>	<i>0,2</i>	<i>2,8</i>
<i>dont Bolloré</i>	<i>2,1</i>	<i>1,0</i>	<i>1,4</i>
Produits d'exploitation	21,9	2,5	3,4
<i>dont Rodés</i>	<i>0,1</i>	<i>0,1</i>	<i>0,2</i>
<i>dont Bolloré</i>	<i>21,8</i>	<i>2,4</i>	<i>3,2</i>
Charges d'exploitation	(13,3)	(10,1)	(11,9)
<i>dont Rodés</i>	<i>(7,6)</i>	<i>(5,8)</i>	<i>(7,6)</i>
<i>dont Bolloré</i>	<i>(5,7)</i>	<i>(4,3)</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 1,9 million d'euros, 1,4 million d'euros et 1,2 million d'euros aux 31 décembre 2015, 2014 et 2013.

MEDIA PLANNING GROUP et ses filiales ont conclu différents accords avec les membres de la famille d'Alfonso Rodés Vilà, Directeur Général Adjoint de Havas SA et CEO de Havas Media, et avec son père Leopoldo Rodés Castañe (décédé le 8 juillet 2015), Administrateur de Havas SA jusqu'au 14 juin 2012, Président du Conseil d'Administration de MEDIA PLANNING GROUP ou avec des entités qu'ils contrôlent. Ces accords portent notamment sur de l'achat d'espace, des services publicitaires et administratifs, de la location de bureaux de Media Planning Group à Barcelone. La fin des baux est en 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 opérations courantes avec les parties liées à la famille Rodés génèrent, d'une part, des charges estimées à 3,0 millions d'euros, 2,2 millions d'euros et 2,9 millions d'euros, respectivement, en 2015, 2014 et 2013, et, d'autre part, des produits estimés à 0,1 million d'euros, 0,1 million d'euros et 0,2 million d'euros.

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 et 0,9 million d'euros en 2013.

Au titre du dividende notionnel, Havas a constaté une charge de 2,6 millions d'euros pour 2015, 1,5 million d'euros pour 2014 et 1,8 million d'euros pour 2013.

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 5,7 millions d'euros, 4,3 millions d'euros et 4,3 millions d'euros, respectivement en 2015, 2014 et 2013, et d'autre part, des produits d'exploitation d'environ 21,8 millions d'euros, 2,4 millions d'euros et 3,2 millions d'euros, respectivement, en 2015, 2014 et 2013.

Au 4^e trimestre 2015, le Groupe Havas a acquis 100% du Groupe CSTO et d'Intervallés auprès du Groupe Bolloré.

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 : le financier, la fiscalité, le juridique et les assurances, la comptabilité et l'informatique, les relations humaines, les achats, l'immobilier, la communication, la stratégie et la 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 basée sur l'allocation des temps par collaborateurs.

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 sera effective en 2016, et pourra 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 95 millions d'euros, comparés à 89 millions d'euros en 2014 et 88 millions d'euros en 2013 ; 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 72 millions d'euros en 2015 et 62 millions d'euros en 2014 et 2013 ; des prestations média et de production, droits de diffusion et honoraires ont été réalisés par le Groupe Havas et ses filiales pour 13 millions d'euros en 2015 et 9 millions d'euros en 2014; le Groupe Havas et ses filiales ont conçu et réalisé des campagnes pour Groupe Canal+ pour 11 millions d'euros en 2015 et 13 millions d'euros en 2014.

• S'agissant du Groupe Vivendi (hors Canal Plus) :

Certaines filiales du Groupe Havas ont effectué des achats auprès des sociétés du Groupe Universal Music Publishing (UMG) représentant des charges d'exploitation d'environ 3,1 millions d'euros en 2015;

• S'agissant de Vivendi (hors Canal Plus et UMG) :

Le Groupe Havas et ses filiales ont conçu et réalisé des campagnes pour Vivendi pour 1 million d'euros en 2015, 0,6 million d'euros en 2014.

De plus, Havas et Universal Music Group (UMG) ont annoncé la signature d'accords portant sur les thèmes suivants :

- le 29 septembre 2014 : intégration d'annonces publicitaires dans les clips musicaux d'UMG grâce à une technologie vidéo développée par la société Mirriad ;
- le 5 janvier 2015 : partenariat dans le domaine des données consommateurs : «Global Music Data Alliance».

20. INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DE L'EMETTEUR

20.1. Informations incluses par référence

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

- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 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 comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 65 à 112 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2013, déposé auprès de l'AMF le 17 avril 2014 sous le numéro D.14-0382 .

Les 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 2015

SOMMAIRE

1. BILAN CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2015	80
2. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2015	82
3. TABLEAU DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2015	84
4. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2015	85
5. NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	86
5.1. PRINCIPES COMPTABLES	86
5.1.1. Informations relatives au Groupe Havas.....	86
5.1.2. Approbation des comptes.....	86
5.1.3. Déclaration de conformité.....	86
5.1.4. Principes et modalités de consolidation.....	86
5.2. NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS	92
5.2.1. Faits marquants.....	92
5.2.2. Périmètre de consolidation.....	92
5.2.3. Ecart d'acquisition	92
5.2.4. Immobilisations incorporelles.....	94
5.2.5. Immobilisations corporelles	94
5.2.6. Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.....	95
5.2.7. Intérêts dans des coentreprises.....	95
5.2.8. Intérêts minoritaires significatifs.....	95
5.2.9. Actifs financiers disponibles à la vente	95
5.2.10. Autres actifs financiers	96
5.2.11. Clients et autres débiteurs.....	96
5.2.12. Trésorerie et équivalents de trésorerie nets.....	97
5.2.13. Actions propres	97
5.2.14. Dettes liées aux rachats de minoritaires et compléments de prix	97
5.2.15. Dette financière	98
5.2.16. Provisions.....	103
5.2.17. Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi.....	103
5.2.18. Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions, et d'actions de performance.....	106
5.2.19. Bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR)	107
5.2.20. Impôts différés.....	108
5.2.21. Autres créiteurs	110
5.2.22. Charges de personnel	110
5.2.23. Autres charges et produits d'exploitation	110
5.2.24. Autres charges et produits opérationnels.....	110
5.2.25. Secteurs opérationnels.....	111
5.2.26. Résultat financier.....	113
5.2.27. Résultats par action.....	113
5.2.28. Informations relatives aux parties liées	114
5.2.29. Obligations contractuelles et engagements hors bilan	115
5.2.30. Instruments financiers	116
5.2.31. Politiques de gestion des risques financiers	117
5.2.32. Risques et litiges	119
5.2.33. Périmètre de consolidation au 31 décembre 2015.....	121
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 2015

ACTIF

(en millions d'euros)	Notes	31.12.2015	Net	31.12.2014	Net	31.12.2013	Net
Actifs non courants							
Ecarts d'acquisition	5.2.3	1 908		1 686		1 593	
Immobilisations incorporelles	5.2.4	45		43		36	
Immobilisations corporelles	5.2.5	299		274		255	
Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	5.2.6	7		3		7	
Actifs financiers disponibles à la vente	5.2.9	9		20		16	
Impôt différé	5.2.20	186		168		121	
Autres actifs financiers non courants	5.2.10	10		9		12	
Total actifs non courants		2 464		2 203		2 040	
Actifs courants							
Stocks et en-cours		60		36		36	
Clients	5.2.11	2 108		1 868		1 650	
Actifs d'impôt courant		56		42		52	
Autres débiteurs	5.2.11	738		566		570	
Autres actifs financiers courants	5.2.10	7		9		7	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.2.12	704		522		568	
Total actifs courants		3 673		3 043		2 883	
TOTAL DE L'ACTIF		6 137		5 246		4 923	

PASSIF

(en millions d'euros)	Notes	31.12.2015	Net	31.12.2014	Net	31.12.2013	Net
Capitaux propres - part du Groupe		1 638		1 447		1 259	
Capital		167		166		164	
Primes liées au capital		1 363		1 354		1 334	
Options des instruments financiers composés	5.2.15.4	18		18		18	
Réserves consolidées		41		(85)		(178)	
Ecart de conversion		49		(6)		(79)	
Intérêts minoritaires		15		13		9	
Total capitaux propres		1 653		1 460		1 268	
Passifs non courants							
Emprunts et dettes financières à long terme	5.2.15	503		255		138	
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	5.2.14	147		95		78	
Provisions et avantages au personnel à long terme	5.2.16-5.2.17	113		103		82	
Impôt différé	5.2.20	91		80		43	
Autres passifs non courants		9		1		1	
Total passifs non courants		863		534		342	
Passifs courants							
Emprunts et dettes financières	5.2.15	81		211		507	
Découverts bancaires	5.2.15	32		14		13	
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	5.2.14	37		22		32	
Provisions	5.2.16	56		50		38	
Dettes fournisseurs		2 010		1 814		1 534	
Dettes d'impôt		28		28		21	
Autres crédateurs	5.2.21	1 371		1 109		1 161	
Autres passifs courants		6		4		7	
Total passifs courants		3 621		3 252		3 313	
TOTAL DU PASSIF		6 137		5 246		4 923	

2. COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE AU 31 DECEMBRE 2015

(en millions d'euros)	Notes	2015	2014	2013
Revenu	5.2.25	2 188	1 865	1 772
Charges de personnel	5.2.22	(1 339)	(1 138)	(1 096)
Autres produits et charges d'exploitation	5.2.23	(535)	(464)	(433)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence		1		2
Résultat opérationnel courant	5.2.25	315	263	245
Autres charges opérationnelles	5.2.24-5.2.25	(23)	(22)	(23)
Autres produits opérationnelles	5.2.24-5.2.25	1	4	4
Résultat opérationnel		293	245	226
Produits de trésorerie		6	8	9
Coût de l'endettement		(16)	(31)	(36)
Autres charges et produits financiers		(6)	3	
Résultat financier	5.2.26	(16)	(20)	(27)
Résultat des sociétés intégrées		277	225	199
Charges d'impôt	5.2.20	(86)	(68)	(56)
Résultat net de l'ensemble consolidé		191	157	143
Intérêts minoritaires	5.2.8	(19)	(17)	(15)
RESULTAT NET, PART DU GROUPE		172	140	128
Bénéfice par action (en euro)	5.2.27			
. de base et dilué		0,41	0,34	0,32

ETAT DU RESULTAT GLOBAL AU 31 décembre 2015

(en millions d'euros)	2015	2014	2013
Résultat de l'exercice	191	157	143
Pertes et gains actuariels comptabilisés en capitaux propres	(4)	(15)	2
Impôts différés sur les pertes et gains actuariels	1	4	(2)
Total des éléments non recyclables en résultat ultérieurement	(3)	(11)	0
Pertes et gains sur évaluation à la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	3	(2)	2
Gains nets sur les couvertures des flux de trésorerie			3
Ecart de conversion sur opérations à l'étranger (1)	56	75	(51)
Total des éléments recyclables en résultat ultérieurement	59	73	(46)
TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISES	247	219	97
Dont part du Groupe	227	200	84
Dont part des intérêts minoritaires	20	19	13

(1) En 2015, l'euro faiblit face notamment au dollar US et à la livre sterling. Les impacts positifs respectifs sur les réserves de conversion, part du Groupe, sont de 39,4 millions d'euros et 24,7 millions d'euros. A l'inverse, les devises de l'Amérique Latine impactent 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 hong kongais. 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.

En 2013, le renchérissement de l'euro par rapport à la majorité des devises étrangères produisait un effet négatif sur les réserves de conversion, part du Groupe, de -49,0 millions d'euros dont le dollar US pour -19,7 millions d'euros, la livre sterling pour -4,2 millions d'euros, le dollar canadien pour -2,7 millions d'euros, les devises de l'Asie-Pacifique pour -4,9 millions d'euros, et les devises de l'Amérique latine pour -14,8 millions d'euros.

3. TABLEAU DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AU 31 DECEMBRE 2015

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 (6)	Pertes et gains actuariels	Ecarts de conversion	Total	Intérêts minoritaires (4)	Total capitaux propres
Capitaux propres consolidés au												
01.01.2013	384 757	154	1 254	(246)	10	18	(6)	(23)	(30)	1 131	11	1 142
Distrib. de dividendes (2)	-	-	-	(43)	-	-	-	-	-	(43)	(15)	(58)
Stock-options	24 090	10	80	-	-	-	-	-	-	90	-	90
Produits et charges comptabilisés	-	-	-	128	-	-	5	-	(49)	84	13	97
Variation de périmètre	-	-	-	(5)	(2)	-	-	4	-	(3)	-	(3)
Capitaux propres consolidés au												
31.12.2013	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	5 843	2	20	3	-	-	-	-	-	25	-	25
Produits et charges comptabilisés	-	-	-	140	-	-	(2)	(11)	73	200	19	219
Variation de périmètre	-	-	-	-	8	-	-	-	-	8	(6)	2
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 de performance	2 732	1	9	6	-	-	-	-	-	16	-	16
Produits et charges comptabilisés	-	-	-	172	-	-	3	(3)	55	227	20	247
Variation de périmètre	-	-	-	-	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

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

(2) Le dividende par action Havas SA mis en paiement le 11 juin 2015 était de 0,13 euro, le 13 juin 2014 et le 12 juin 2013 était de 0,11 euro. Le dividende par action proposé pour 2016 est de 0,15 euro.

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

(4) Les données au 1er janvier 2013 sont retraitées de l'application rétrospective des normes IFRS10 et 11.

4. TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2015

(en millions d'euros)	Notes	2015	2014	2013
Opérations liées à l'activité				
Résultat net :				
Part du groupe		172	140	128
Intérêts minoritaires		19	17	15
Opération sans incidence sur la trésorerie				
Amortissements et provisions		59	63	54
Impôts différés		(16)	(10)	(5)
Plus ou moins-values de cession		2	(3)	2
Intérêts courus		1	(3)	2
Autres opérations		6	3	1
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net		243	207	197
Coût de l'endettement financier net (hors intérêts courus)		9	25	22
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net		252	232	219
Incidence de la variation des clients		(165)	(149)	(121)
Incidence de la variation des fournisseurs		112	205	53
Incidence de la variation des avances et acomptes reçus		6	(4)	13
Incidence de la variation des autres débiteurs et créditeurs		31	(61)	17
Flux nets d'activité		236	223	181
Opérations d'investissement				
Acquisitions d'immobilisations				
Immobilisations incorporelles et corporelles	5.2.4-5.2.5	(58)	(52)	(69)
Titres de participation		(75)	(34)	(15)
Prêts et avances consentis		(6)	(6)	(5)
Cessions et réductions d'immobilisations				
Incorporelles et corporelles		1	2	3
Titres de participation		1	13	1
Remboursements des prêts et avances		7		3
Flux nets d'investissement		(130)	(77)	(82)
Opérations de financement				
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	3	(54)	(45)	(43)
Dividendes versés aux minoritaires	3	(15)	(10)	(15)
Variation des fonds propres	3	10	37	74
Emissions d'emprunts obligataires	5.2.15	397		99
Remboursements d'emprunts obligataires	5.2.15	(33)	(383)	(123)
Emissions d'emprunts		34	222	26
Remboursements d'emprunts		(292)	(16)	(42)
Rachats d'intérêts minoritaires ne donnant pas le contrôle	5.2.14.2	(7)	(1)	(5)
Intérêts financiers net versés		(9)	(25)	(22)
Flux nets de financement		31	(221)	(51)
Incidence des variations de cours de change		27	28	(17)
Variation de trésorerie		164	(47)	31
TRESORERIE NETTE A L'OUVERTURE	5.2.12	508	555	524
TRESORERIE NETTE A LA CLOTURE	5.2.12	672	508	555
Impôt payé sur la période		(92)	(53)	(65)

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 2015 ont été établis sous la responsabilité du Conseil d'Administration qui les a arrêtés par une délibération en date du 25 février 2016.

Ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires qui aura lieu le 10 mai 2016. 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 2015 sont établis conformément au référentiel IFRS en vigueur au 31 décembre 2015 et tel qu'adopté par l'Union européenne à cette date. Ces normes sont accessibles sur le site Internet de l'Union européenne à l'adresse suivante :

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

Les données relatives aux exercices 2014 et 2013, 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 2015

Les textes suivants sont d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2015 :

- IFRIC 21 "Droits ou taxes",
- Améliorations annuelles des IFRS (2011-2013).

L'IFRIC 21 produit un effet limité sur les comptes annuels.

Les améliorations annuelles des IFRS (2011-2013) ne trouvent pas à s'appliquer aux comptes du Groupe Havas.

5.1.4.2. Nouvelle norme non encore adoptée par l'Union Européenne

Dans le cadre d'un travail commun avec le normalisateur américain FASB, l'IASB a publié le 28 mai 2014 la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients ». La date d'application de cette norme est reportée au 1^{er} janvier 2018. La norme IFRS 9 « Instruments financiers » sera également applicable à la même date. Leur adoption par l'Union Européenne est attendue pour le premier semestre 2016.

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. Cette démarche va se poursuivre au cours de 2016. Une première revue des contrats clients types donne une indication sur des effets attendus relativement limités. A ce stade, ces effets sont en cours d'analyse. 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.

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 de même 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.

Havas appliquera IFRS 15 et IFRS 9 au 1^{er} janvier 2018.

5.1.4.3. Nouvelles normes et interprétations entrant en vigueur en 2016, non appliquées par anticipation en 2015

- 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 producteurs,
- Amendements à IAS 16/IAS 38 – Clarification sur les modes d'amortissement acceptables,
- Amendements à IAS 1 – « *Disclosure initiative* ».

Le Groupe Havas n'a pas appliqué par anticipation les textes ci-dessus. Leurs incidences éventuelles sur les comptes consolidés sont en cours d'analyse.

5.1.4.4. Estimations

Dans le cadre de la préparation des comptes consolidés, le Groupe est amené à effectuer des estimations et 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 états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à compter de la date du transfert du contrôle effectif jusqu'à la date où le contrôle cesse d'exister.

Au 1er janvier 2013, le Groupe avait choisi d'anticiper l'application des normes IFRS 10, 11 et 12. De ce fait, il n'y avait plus d'entité consolidée selon la méthode de l'intégration proportionnelle.

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 d'acquisition » jusqu'à la date de cession de la participation.

5.1.4.8. Elimination des opérations intragroupe

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

5.1.4.9. Regroupements d'entreprises et écarts d'acquisition

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

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

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

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

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

La différence entre la part du Groupe dans ces justes valeurs et le prix d'acquisition est portée dans le poste « 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 1er janvier 2010 pour le Groupe Havas, continuent à être comptabilisés selon la méthode du « goodwill en cours ». La réévaluation périodique de la dette « *buy-out* » à la juste valeur est constatée en contrepartie des « Ecart d'acquisition ».

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

5.1.4.11. Autres immobilisations incorporelles

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

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

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

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

5.1.4.12. Immobilisations corporelles

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

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

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

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

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

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

5.1.4.13. Durées d'amortissement

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

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

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

OBAAAR

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

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

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

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

Autres passifs financiers

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

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

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

5.1.4.24. Provisions

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

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

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

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

5.1.4.25. Avantages au personnel

Régimes à cotisations définies

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

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

Régimes à prestations définies

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

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

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

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

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

Par ailleurs, en application de la norme IAS 19 révisée (IAS 19R) à compter du 1er janvier 2013, le taux d'actualisation de la dette actuarielle est également retenu pour déterminer les produits financiers des placements.

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

Indemnités de fin de contrat de travail

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Pour les acquisitions antérieures au 1er janvier 2010, les ajustements d'engagements continuent à être comptabilisés selon la méthode du « goodwill en cours » qui est acceptée par l'Autorité des Marchés Financiers. Les variations de la valeur des engagements sont comptabilisées par ajustement de l'écart d'acquisition.

Pour les engagements conclus à compter du 1er janvier 2010, les ajustements découlant des faits et circonstances qui prévalaient à la date d'acquisition pendant la période d'évaluation de 12 mois sont comptabilisés en « Ecarts d'acquisitions » de manière rétrospective. Dans le cas contraire, ils sont constatés au compte de résultat en « Autres charges opérationnelles » ou « Autres produits opérationnels ».

5.1.4.28. Transactions dont le paiement est fondé sur des actions

Le Groupe a accordé des options de souscription d'actions de Havas SA à des salariés du Groupe (« Plans réglés en actions »).

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

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

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

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

Enfin, dans le cadre de l'attribution d'un plan d'actions de performance, la juste valeur des actions octroyées est déterminée à la date d'attribution sur la base d'un cours de Bourse, diminué du montant actualisé des dividendes non versés pendant la période d'acquisition des droits. Cette juste valeur est étalée linéairement en Charges de personnel sur la durée d'acquisition des droits.

5.1.4.29. Actions propres

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

5.1.4.30. Reconnaissance du revenu

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

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

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

Les honoraires sont enregistrés en revenu en fonction de la nature du contrat : les honoraires ponctuels, ou au projet, sont enregistrés lorsque la prestation a été effectuée, les honoraires fixes sont le plus souvent enregistrés sur une base linéaire reflétant la durée prévue de la prestation et les honoraires calculés au temps passé sont reconnus en fonction des travaux effectués.

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

5.1.4.31. Charges de personnel

Les charges de personnel intègrent tous les coûts directs ou indirects liés aux salariés, incluant les charges liées aux régimes de retraite et aux plans de souscription ou d'achat d'actions.

5.1.4.32. Autres charges et produits opérationnels

Conformément au paragraphe 5.5.4 de la Recommandation N° 2009-R03 du 2 juillet 2009 du CNC, les produits ou charges inhabituels, anormaux, peu fréquents, de montants individuels significatifs, sont présentés en « Autres charges et autres produits opérationnels » afin de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante du Groupe. Ces lignes intègrent notamment les plus et moins-values sur cessions d'actifs immobilisés, les dépréciations d'écarts d'acquisition, les mises à jour des compléments de prix d'acquisition, les coûts de restructuration non récurrents et significatifs ainsi que tout autre élément répondant aux critères ci-dessus.

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

5.1.4.33. Autres charges et produits financiers

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

5.1.4.34. Secteurs opérationnels

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

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

5.1.4.35. Modalités de calcul des résultats par action

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

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

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

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

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

5.2. Notes aux états financiers

5.2.1. Faits marquants

Le Groupe Havas a poursuivi activement sa politique d'acquisitions ciblées au cours de l'année 2015. Ces acquisitions permettent de compléter la palette d'offre de services aux clients globaux. Havas a notamment pris le contrôle à 100% de Freedom Holding, société holding de FullSix Group. FullSix Group est l'un des leaders indépendants de la communication digitale en Europe, et compte plus de 600 collaborateurs basés en France, Portugal, Grande-Bretagne, Espagne, Etats-Unis et Italie.

Le 8 décembre 2015, Havas a émis un emprunt obligataire d'un montant de 400 M€, d'une durée de 5 ans (échéance 8 décembre 2020) avec un coupon annuel de 1,875%. Cette émission permet au groupe Havas de diversifier ses sources de financement, d'allonger la maturité moyenne de sa dette et de bénéficier de conditions de taux attractives.

5.2.2. Périmètre de consolidation

Le périmètre de consolidation du Groupe Havas a évolué au cours des exercices 2013, 2014 et 2015 comme suit :

	2015	2014	2013
Nombre de sociétés au 01.01	418	404	388
Acquisitions (1)	43	7	8
Cessions	(2)	(1)	(1)
Autres opérations (fusions, filialisations, etc.)	13	8	9
NOMBRE DE SOCIETES AU 31.12	472	418	404

(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 2013, 2014 et 2015 :

(en millions d'euros)	2015	2014	2013
Valeurs au 01.01	1 686	1 593	1 603
Acquisitions de sociétés (1)	159	35	30
Ajustements sur engagements de rachats d'intérêts minoritaires (2)	(2)	(3)	
Ajustements d'écarts d'acquisition provisoires	(1)	1	4
Reclassements (3)		(16)	
Variation de périmètre (4)	(4)	(5)	
Ecarts de conversion (5)	70	81	(44)
VALEURS AU 31.12	1 908	1 686	1 593

(1) 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, est en cours de finalisation. Compte tenu des engagements de rachat d'intérêts minoritaires, l'ensemble des écarts d'acquisition est provisoirement estimé à 158,5 millions d'euros au 31 décembre 2015.

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.

En 2013, Havas avait pris le contrôle à 100% d'Elisa Interactive SL en Espagne, Elisa Interactive Ltd au Royaume-Uni, et Rooster LLC aux Etats-Unis, et à 51% de Mediamax en Turquie (Medya-Maks Maksimum Reklam Iletisim Film Produksiyon Pazarlama Yayıncılık Hizmetleri ve Ticaret A.S.) avec un engagement de rachat des intérêts minoritaires. Par ailleurs, l'agence StarBrand AG, start-up à 100%, était consolidée pour la première fois au premier semestre 2013.

Havas avait également acquis 50% d'Eurirefin BV qui détient 99,90% de S&E OOO en Russie, 60% de Boondoggle BV aux Pays-Bas, et 99,24% de MFG R&D en France.

Compte tenu des engagements de rachat d'intérêts minoritaires, l'ensemble des écarts d'acquisition ci-dessus était estimé à 29,7 millions d'euros au 31 décembre 2013.

(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 l'était par intégration globale auparavant. En 2014, Havas a cédé une activité aux Etats-Unis.

(5) En 2015, la persistance d'un euro faible face au dollar US et à la livre sterling impacte 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.

En 2013, le renchérissement de l'euro par rapport à la majorité des devises étrangères a produit un effet négatif de -44,4 millions d'euros sur les écarts d'acquisition dont le dollar US pour -18,9 millions d'euros, la livre sterling pour -3,8 millions d'euros, le dollar canadien pour -2,3 millions d'euros, les devises de l'Asie-Pacifique pour -12,5 millions d'euros et les devises de l'Amérique Latine pour -5,6 millions d'euros.

Le Groupe procède à des tests de dépréciation d'écarts d'acquisition sur l'ensemble de ses « unités génératrices de trésorerie » (UGT) ou groupes d'UGT. L'organisation des groupes d'UGT est structurée conformément au reporting par zone géographique. La valeur d'utilité est retenue comme valeur recouvrable des UGT.

La valeur d'utilité déterminée selon la méthode des « Discounted Cash Flows », est basée sur des prévisions de flux de trésorerie attendus sur une période de cinq ans. Le flux de la première année repose sur le budget approuvé par la Direction. Les flux des années suivantes résultent de l'application d'un taux de croissance à ce budget allant généralement de 0% à 5% selon les perspectives de croissance de l'UGT. Les budgets utilisés sont prudents. Le taux de croissance retenu reflète les meilleures estimations de la Direction, tout en étant conforme aux prévisions de marché. Le taux de croissance terminale correspond au taux d'inflation. Les flux de trésorerie futurs sont actualisés par application d'un taux basé sur le coût moyen pondéré du capital du secteur (WACC).

En 2015, le WACC est constitué d'un bêta d'activité de 1,17, d'une prime de risque moyenne du marché des actions selon le pays d'implantation (soit 4,5% pour la France), d'un taux sans risque de 3,5%, et d'un levier financier de 20%.

Sur l'avis d'un expert indépendant, un WACC différencié par période est utilisé dès lors que l'économie d'un pays se trouve temporairement dans une situation exceptionnellement délicate (Espagne, Portugal, Italie, Grèce, etc.), mais qui devrait se normaliser à plus ou moins long terme.

Les trois UGT significatives sont détaillées comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2015	%	31.12.2014	%	31.12.2013	%
TOTAL BILAN	1 908		1 686		1 593	
dont :						
Espagne (1)	610	32%	611	36%	597	37%
USA	600	31%	491	29%	429	27%
France	225	12%	159	9%	161	10%

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

Le taux de croissance sur la période observée est de 2% pour ces UGT appliqué aux données budgétaires 2016 validées par la Direction.

Le WACC appliqué est, respectivement, de 8,4%, 8,6% 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 31.12.2013	86	21	107
Acquisitions	6	3	9
Cessions, diminutions	(8)	(3)	(11)
Variation de périmètre	16		16
Ecarts de conversion	3	1	4
Valeurs brutes au 31.12.2014	103	22	125
Acquisitions	7	4	11
Cessions, diminutions	(2)	(1)	(3)
Reclassements (1)	7		7
Ecarts de conversion	2		2
Valeurs brutes au 31.12.2015	117	25	142
Amortissements / dépréciations cumulés au 31.12.2013	(57)	(14)	(71)
Dotations aux amortissements et dépréciations	(11)	(6)	(17)
Cessions, diminutions	7	2	9
Variation de périmètre			0
Ecarts de conversion	(2)	(1)	(3)
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)
Ecarts de conversion	(2)		(2)
Amortissements / dépréciations cumulés au 31.12.2015	(78)	(19)	(97)
VALEURS NETTES AU 31.12.2015	39	6	45

(1) En 2014, un fonds de commerce de 16,1 millions d'euros a été reclassé du poste "Ecarts d'acquisition".

5.2.5. Immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Terrains, constructions	Inst. Tech., mat. & outil.	Autres (1)	Total
Valeurs brutes au 31.12.2013	109	81	271	461
Acquisitions		4	37	41
Cessions, diminutions		(13)	(50)	(63)
Variation de périmètre			3	3
Ecarts de conversion		2	17	19
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
Ecarts de conversion		1	13	14
Valeurs brutes au 31.12.2015	107	83	332	522
Amortissements cumulés au 31.12.2013	(6)	(39)	(161)	(206)
Dotations aux amortissements	(1)	(6)	(24)	(31)
Cessions, diminutions		13	49	62
Variation de périmètre			(2)	(2)
Ecarts de conversion		(1)	(9)	(10)
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)
Ecarts de conversion		(1)	(5)	(6)
Amortissements cumulés au 31.12.2015	(6)	(40)	(177)	(223)
VALEURS NETTES AU 31.12.2015	101	43	155	299

(1) Au 31 décembre 2015, les autres immobilisations comprennent notamment des agencements pour locaux pour 111,6 millions d'euros et du matériel informatique pour 19,2 millions d'euros, en valeur nette. Ils représentaient, respectivement, 95,8 millions d'euros et 17,7 millions d'euros au 31 décembre 2014 et 78,9 millions d'euros et 16,2 millions d'euros au 31 décembre 2013. L'augmentation des agencements pour locaux en 2013 et 2014 correspondait principalement aux travaux effectués à l'occasion du déménagement des filiales américaines dans de nouveaux locaux à New York. En 2015, les travaux de rénovation et d'aménagement ont été réalisés sur les sites américains.

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'élevaient à 6,5 millions d'euros au 31 décembre 2015, 3,0 millions d'euros au 31 décembre 2014, et 6,6 millions d'euros au 31 décembre 2013. Au 31 décembre 2015, les titres mis en équivalence sont constitués principalement d'une agence britannique pour 2,6 millions d'euros et de deux agences américaines pour 3,8 millions d'euros.

L'augmentation de ce poste entre 2014 et 2015 résulte principalement de la mise en équivalence d'une agence américaine n'ayant pas d'activité significative, et qui était auparavant consolidée par intégration globale. La diminution entre 2013 et 2014 s'expliquait principalement par la cession d'une activité aux Etats-Unis pour 2,8 millions d'euros et de la dépréciation d'un écart d'acquisition d'une agence en Russie pour 0,9 million d'euros.

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)		
	2015	2014	2013	2015	2014	2013	2015	2014	2013
Sous-groupe Havas Worldwide Middle-East FZ-LLC	50%	50%	50%	4	3	3	9	8	4
Arena Media Communication Espana SA	20%	20%	20%	2	2	1			
All Response Media Limited	43%	43%	43%	1			2	2	1
Arena Media Ltd	20%	20%	20%	1	2				
Creative Lynx Ltd	40%	40%	40%	2	1	1			
Havas Media Turkey Medya Planlama ve Satinalma Hizmetleri A.S.	20%	49%	49%		1	1		1	1
Havas Formula, LLC	40%	0%	0%	1			2		
Autres (inférieurs à 1 million d'euros)				8	8	9	2	2	3
TOTAL INTERETS MINORITAIRES				19	17	15	15	13	9

L'essentiel des intérêts minoritaires font l'objet d'un engagement de rachat par le Groupe Havas (cf notes 5.1.4.26 et 5.2.14).

5.2.9. Actifs financiers disponibles à la vente

Ce poste regroupe des titres de participations dans des sociétés non consolidées du fait de l'absence de contrôle ou d'influence notable par le Groupe, et des titres déconsolidés de sociétés sans activité, pour un montant total de 9,3 millions d'euros au 31 décembre 2015, et dont 3,0 millions d'euros représentent la valeur boursière d'un titre coté à la Bourse de Londres. La baisse de ce poste de 10,5 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2014 résulte essentiellement de la consolidation de la filiale américaine Formula PR acquise en 2014, de la liquidation d'une entité sans objet, et de la dépréciation des titres.

5.2.7. Intérêts dans des coentreprises

Le Groupe Havas avait décidé d'appliquer par anticipation au 1er janvier 2013 les nouvelles normes IFRS 10 "Etats financiers consolidés" et 11 "Partenariats". La méthode de consolidation par intégration proportionnelle n'étant pas reprise dans la norme IFRS 11, les entités antérieurement consolidées par cette méthode en 2012, conformément à la norme IAS 31 "Participations dans des coentreprises" alors en vigueur, avaient fait l'objet d'une revue de contrôle du Groupe Havas conformément aux nouvelles normes.

Compte tenu de sa capacité à diriger les activités pertinentes de ces entités, de son exposition et droit aux rendements variables ainsi que de son implication dans le management, le Groupe Havas estimait contrôler ces entités conformément à IFRS 10. Ainsi, celles-ci sont consolidées par intégration globale dès 2013.

5.2.10. Autres actifs financiers

(en millions d'euros)	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Actifs financiers non courants	10	9	12
Prêts, dépôt de garantie	3	2	3
Créances sur cessions d'actifs	1	1	4
Divers	6	6	5
Actifs financiers courants	7	9	7
Prêts, dépôt de garantie	2	2	2
Créances sur cessions d'actifs	0	2	0
Divers	5	5	5
TOTAL	17	18	19

Ventilation par échéance des actifs financiers non courants au 31 décembre 2015

(en millions d'euros)	Total	2017	2018	2019	2020	Après 2020
Actifs financiers non courants						
Prêts, dépôt de garantie	3	1	0	0	0	2
Créances sur cessions d'actifs	1	1	0	0	0	0
Divers	6	1	0	0	0	5
TOTAL	10	3	0	0	0	7

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)	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Clients			
Brut	2 125	1 886	1 663
Dépréciation	(17)	(18)	(13)
NET	2 108	1 868	1 650
Autres débiteurs			
Avances et acomptes versés sur commandes	25	21	15
Avoirs à recevoir	93	68	66
Autres créances	578	444	469
Charges constatées d'avance	49	40	25
Brut	745	573	575
Dépréciation	(7)	(7)	(5)
NET	738	566	570

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
2013	(14)	(3)	2	1	1	(13)
2014	(13)	(7)	1	1	0	(18)
2015	(18)	(6)	4	3	0	(17)

Ventilation par antériorité des créances échues mais non dépréciées

(en millions d'euros)	Echues et non dépréciées							
	Total	Non échues et non dépréciées	< 30 jours	30-60 jours	61-90 jours	91-180 jours	181-365 jours	> 365 jours
Clients								
2013	1 650	1 268	203	67	35	50	10	17
2014	1 868	1 483	219	62	36	52	8	8
2015	2 108	1 697	224	69	30	72	10	6
Autres créances (1)								
2013	464	361	44	20	12	10	7	10
2014	437	338	59	14	7	10	1	8
2015	571	457	81	14	4	9	1	5

(1) Le montant total de créances échues depuis plus de 365 jours s'élève à 4,8 millions d'euros, 7,7 millions d'euros et 10,0 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2015, 2014, et 2013. Il s'agit notamment des créances mandat pour 2,5 millions d'euros en 2015, 0,5 million d'euros en 2014 et 6,5 millions d'euros en 2013, ne présentant pas de risque dans la mesure où elles ont une contrepartie en « autres créanciers » vis-à-vis des mêmes tiers.

Une analyse détaillée a été menée sur ces postes de créances afin de s'assurer qu'il n'y a pas de risque de non recouvrement.

5.2.12. Trésorerie et équivalents de trésorerie nets

La situation de la trésorerie nette se présente comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Disponibilités	586	515	562
Placements monétaires sans risque	118	7	6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	704	522	568
Découverts bancaires	(32)	(14)	(13)
TRESORERIE ET EQUIVALENTS DE TRESORERIE NETS	672	508	555

Les disponibilités sont essentiellement constituées de dépôts à vue et de comptes à terme auprès d'établissements de crédit de premier plan.

Les dépôts à terme dont la durée initiale est supérieure à 3 mois sont assortis d'une option de sortie à tout moment sans risque de perte en capital, sans pénalité en cas de sortie au terme d'un trimestre. En cas de sortie anticipée, le taux de rendement obtenu serait identique à celui du trimestre précédent.

Au 31 décembre 2015, les placements monétaires sont constitués de 117,5 millions d'euros de sicav monétaires régulières comparés à 7,7 millions d'euros au 31 décembre 2014. 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)	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Dettes liées aux compléments de prix	46	11	20
Dettes liées aux rachats de minoritaires	137	106	90
Dettes sur acquisitions d'immobilisations financières	1		
TOTAL	184	117	110

5.2.14.1. Compléments de prix

La dette liée aux compléments de prix a augmenté de 35,4 millions d'euros entre 2014 et 2015, résultant essentiellement de nouveaux engagements pour 42,4 millions, 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.

Entre 2013 et 2014, elle a baissé de -9,5 millions d'euros. Cette diminution était due aux paiements pour un montant total de -11,2 millions d'euros, aux nouveaux engagements pour 2,3 millions d'euros et aux révisions à la baisse des engagements existants pour -0,6 million d'euros.

5.2.14.2. Rachats d'intérêts minoritaires

La dette liée aux engagements de rachats d'intérêts minoritaires entre 2014 et 2015 a progressé de 31,0 millions d'euros, découlant 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.

Entre 2013 et 2014, elle a augmenté de 16,5 millions d'euros. Cette variation provenait de nouveaux engagements pour un montant total de 19,0 millions d'euros, des paiements effectués au cours de l'exercice 2014 pour -0,6 million d'euros, et d'un ajustement à la baisse des engagements existants pour -1,9 million d'euros.

Au 31 décembre 2015, ces engagements sont 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, les engagements de rachats d'intérêts minoritaires étaient évalués à 36,1 millions d'euros en France, 31,1 millions d'euros au Royaume-Uni, 16,8 millions d'euros en Australie, 7,8 millions d'euros aux Etats-Unis, 7,4 millions d'euros en Espagne, 2,3 millions d'euros en Italie, 2,1 millions d'euros à Hong Kong, et, le reliquat étant réparti dans divers pays.

Au 31 décembre 2013, ils étaient estimés à 30,3 millions d'euros en France, 20,3 millions d'euros au Royaume-Uni, 17,6 millions d'euros en Australie, 6,1 millions d'euros aux Etats-Unis, 7,1 millions d'euros en Espagne, 3,0 millions d'euros au Canada, 2,0 millions d'euros en Italie,

2,3 millions d'euros à Hong Kong, et, le reliquat étant réparti dans divers pays.

5.2.15. Dette financière

5.2.15.1. Synthèse de la dette / (trésorerie) nette

(en millions d'euros)	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Emprunts obligataires et OBSAAR	497	133	515
Emprunts bancaires	75	220	59
Autres dettes financières	4	105	63
Participation des salariés en comptes courants bloqués	8	8	8
Emprunts et dettes financières	584	466	645
Découverts bancaires	32	14	13
TOTAL DES DETTES FINANCIERES BRUTES	616	480	658
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(704)	(522)	(568)
DETTE FINANCIERE / (TRESORERIE) NETTE	(88)	(42)	90

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 99,6 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre, 99,4 millions d'euros au 31 décembre 2014.

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 31.12.2015	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 31.12.2015	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 397,3 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. OBSAAR

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

Caractéristiques	OBSAAR février 2008
Code ISIN des BSAAR	FR0010562058
Montant total de l'emprunt	100 millions d'euros
Nombre d'obligations ou de bons émis	10 000 obligations nominatives, cessibles avec consentement de Havas SA. Chaque obligation comporte 1 500 BSAAR immédiatement détachables.
Prix d'émission	10 000 euros au pair
Date de jouissance	8 février 2008
Durée totale	7 ans
Taux d'intérêt	Euribor 3 mois + 0,06% l'an, intérêts versés trimestriellement.
Echéance	Les obligations étaient amorties par tranches égales ou sensiblement égales les 8 février 2013, 2014, et 2015 par remboursement au pair (1).
Nombre d'obligations en circulation au 31.12.2014	3 334
Mouvements en 2015	(3 334)
Nombre d'obligations en circulation au 31.12.2015	0

(1) En cas de changement de contrôle de Havas SA, Havas SA devait rembourser la totalité des obligations restant en circulation au pair, majoré du montant des intérêts courus (cf. note 21.1.8 du document de référence).

Le 8 février 2008, Havas SA avait émis un emprunt réservé à Banque Fédérative du Crédit Mutuel, Natixis, Crédit Agricole CIB, BNP Paribas et Société Générale représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) d'un montant de 100,0 millions d'euros avec suppression d'un droit préférentiel de souscription en vue de l'admission sur le marché d'Euronext Paris de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) à compter du 8 février 2012. Les réservataires de l'émission d'OBSAAR avaient cédé la totalité des BSAAR à des cadres et mandataires sociaux du Groupe Havas au prix unitaire de 0,34 euro, le prix d'exercice étant de 3,85 euros (cf.note 5.2.19).

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

- Banque Fédérative du Crédit Mutuel pour 2 500 obligations pour un montant de 25,0 millions d'euros,

- Natixis pour 2 500 obligations pour un montant de 25,0 millions d'euros,
- Crédit Agricole CIB pour 2 000 obligations pour un montant de 20,0 millions d'euros,
- BNP Paribas pour 1 500 obligations pour un montant de 15,0 millions d'euros, et
- Société Générale pour 1 500 obligations pour un montant de 15,0 millions d'euros.

Le produit net de l'émission s'élevait à 98,5 millions d'euros.

Conformément à IAS 32, la composante option de cet emprunt était valorisée à 4,5 millions d'euros net d'impôt différé passif. Elle a été imputée sur les capitaux propres.

La dernière tranche de l'emprunt a été remboursée le 9 février 2015 pour 33,3 millions d'euros. La dette au bilan s'élevait à 33,2 millions d'euros au 31 décembre 2014 et 66,0 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Dans le cadre de cette ligne d'OBSAAR, la société Havas s'était engagée à respecter les ratios ci-dessous à chaque clôture annuelle comme suit :

Ratios financiers (covenants)

EBITDA Ajusté / Charge Financière Nette	> 3,5 : 1
Dette Financière Nette Ajustée / EBITDA Ajusté	< 3,0 : 1

Ces ratios étaient respectés au 31 décembre 2015.

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.

5.2.15.4. Ventilation des OBSAAR par composantes

Comme indiqué en note 5.1.4.23, les deux composantes « option » et « dette » des instruments financiers composés doivent être comptabilisées séparément. Le tableau ci-dessous récapitule la valeur de la composante « option » constatée à la date d'émission et le montant de la dette financière figurant aux bilans des 31 décembre 2015, 2014, et 2013.

(en millions d'euros)	31.12.2015		31.12.2014		31.12.2013	
	OBSAAR 2006	OBSAAR 2008	OBSAAR 2006	OBSAAR 2008	OBSAAR 2006	OBSAAR 2008
Composante option	14	4	14	4	14	4
TOTAL EN CAPITAUX PROPRES	14	4	14	4	14	4
Emprunts et dettes financières						
. non courant	-	-	-	-	-	33
. courant	-	-	-	33	-	33
TOTAL EN DETTES FINANCIERES	0	0	0	33	0	66

5.2.15.5. Emprunts bancaires

Au 31 décembre 2015, le Groupe a utilisé des lignes de crédit court terme auprès d'établissements bancaires pour un montant total de 75,4 millions d'euros dont 43,5 millions d'euros en Asie, 2,0 millions d'euros aux Emirats arabes unis, 5,8 millions d'euros en République Tchèque et, 14,3 millions d'euros en Amérique latine. Il s'agit de tirages à brève échéance.

Les lignes de crédit bilatérales sont soumises à des ratios financiers alors que les autres emprunts ne le sont pas dans la mesure où Havas SA garantit leur remboursement.

Au 31 décembre 2015, 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. Le taux d'intérêt applicable pour l'ensemble de ces lignes de crédit est Euribor + marge. Ces lignes de crédit sont soumises aux ratios financiers (covenants) similaires à ceux applicables aux OBSAAR (cf. note 5.2.15.3). De plus, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées à moins d'un an non utilisées pour un total de 85,7 millions d'euros.

- " 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.

Le Groupe Havas totalise donc 595,7 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 245,6 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 totalement disponible au 31 décembre 2015.

Ce poste comprend les intérêts courus pour 2,4 millions d'euros dont 2,0 millions d'euros sont relatifs aux emprunts obligataires, et diverses dettes financières pour 1,9 million d'euros.

5.2.15.7. Echéances des emprunts et dettes financières à long terme au 31 décembre 2015

(en millions d'euros)	Total	2016	2017	2018	2019	2020	Après 2020
Emprunt obligataire et OBSAAR	497	0		100		397	
Emprunts auprès des établissements de crédit	75	75					
Autres dettes financières et divers	12	6	2	2	2		
Total	584	81	2	102	2	397	
Moins la part à moins d'un an	(81)	(81)					
TOTAL DES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES LONG TERME	503	0	2	102	2	397	0

5.2.15.8. Taux d'intérêts des emprunts et dettes financières

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
Non courants			503
EUR (essentiellement France)	Taux variable (TV)	2016	9
AED (Emirats arabes unis)	TV	2016	2
AUD (Australie)	TV	2016	16
CNY (Chine)	TV	2016	0
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
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
Dettes financières diverses	-		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

Au 31 décembre 2013

Ventilation par devise et par type de taux	Taux d'intérêt	Échéance	Montants (en millions d'euros)
EUR (Emprunt obligataire, cf note 5.2.15.2)	3,125%	2018	100
EUR (OBSAAR 2008, cf note 5.2.15.3)	Euribor 3 mois + 0,06%	2015	33
Dettes financières diverses	-		5
Non courants			138
EUR (Emprunt obligataire, cf note 5.2.15.2)	5,50%	2014	350
EUR (OBSAAR 2008, cf note 5.2.15.3)	Euribor 3 mois + 0,06%	2014	33
EUR (France, billets de trésorerie)	Euribor 3 mois + marge	2014	50
CNY (Chine)	Taux variable (TV)	2014	27
COP (Colombie)	TV	2014	7
HKD (Hong Kong)	TV	2014	10
THB(Thaïlande)	TV	2014	4
SGD (Singapour)	TV	2014	3
Autres	TV	2014	8
Dettes financières diverses	-	2014	10
Intérêts courus	-		5
Courants			507
TOTAL DES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES			645

5.2.16. Provisions

Le tableau ci-dessous récapitule les variations de provisions au cours des exercices 2014 et 2015 :

(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	
31.12.2013	20	54	8	82	14	24	38	120
Dotation	1	6	2	9	4	27	31	40
Reprise de provisions utilisées		(2)	(3)	(5)	(4)	(7)	(11)	(16)
Reprise de provisions non utilisées		(3)	(1)	(4)	(6)	(3)	(9)	(13)
Variation de change et autre	3	17	1	21	2	(1)	1	22
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

(1) Le montant des pertes et gains actuariels avant impôts constaté en capitaux propres (cf. Etat du résultat global) s'élèvent à 4,3 millions d'euros au 31 décembre 2015 comparés à 15,5 millions d'euros au 31 décembre 2014 et contre (1,8) million d'euros au 31 décembre 2013. Ces montants sont présentés ci-dessus sur la ligne « Variation de change et autre ».

(2) Au 31 décembre 2015, les litiges directement liés à l'exploitation sont provisionnés à hauteur de 2,9 millions d'euros, ceux relatifs aux salariés représentent 11,7 millions d'euros.

5.2.17. Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

Certains engagements de retraite mis en place dans le Groupe sont des régimes à prestations définies et sont évalués selon la méthode des unités de crédit projetées.

Les montants versés sont soit basés sur le salaire de fin de carrière, soit sur une moyenne des salaires des trois à cinq dernières années précédant le départ en retraite et peuvent être versés soit sous forme de rente, soit sous forme de capital.

Dans certains pays, notamment l'Italie, des prestations peuvent être dues en cas de départ, quel que soit le motif du départ.

En Grande-Bretagne et à Porto Rico, ces régimes sont financés par les cotisations du Groupe à un fonds sur lequel sont prélevées les prestations servies au personnel.

Le Groupe compte deux plans à prestations définies significatifs au Royaume-Uni dont l'un est fermé aux nouveaux salariés actifs depuis avril 2005, et l'autre depuis avril 2010.

Ces plans sont gérés et suivis par des "administrateurs" (trustees) qui se réunissent deux fois l'an, conformément à la législation en vigueur. Un tiers au moins des trustees est nommé par les bénéficiaires.

Ces plans font l'objet d'une évaluation complète et régulière par un actuaire indépendant.

Conseillés par un gestionnaire professionnel d'investissements, les "trustees" mettent en place une stratégie d'investissements afin d'assurer les meilleurs rendements sur le long terme avec un niveau de risque en adéquation avec la nature et la maturité des engagements de Havas. Le gestionnaire se voit confier la gestion quotidienne des actifs conformément à la stratégie définie.

Par ailleurs, Havas SA s'engage à combler toute insuffisance des actifs placés dans les fonds de pension pour un montant maximal de 27,8 millions d'euros. Au 31 décembre 2015, une provision à ce titre est comptabilisée au bilan pour 11,4 millions d'euros comparés à 13,3 millions d'euros et 7,0 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2014 et 2013.

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 3,21% pour 2015 et de 3,14% pour 2014.

Au 31 décembre 2015, la durée moyenne pondérée des obligations représente 15 ans pour la France et 22 ans pour la Grande-Bretagne.

Le montant des cotisations à verser au titre des plans en Grande-Bretagne et à Porto Rico en 2016 est estimé à 3,8 millions d'euros.

Les engagements de mutuelle présentés en « Régimes de couverture maladie, et gratifications liées à l'ancienneté » concernent les sociétés françaises, et correspondent à la valeur actuelle probable de la différence entre les prestations médicales projetées des retraités actuels et les cotisations versées par les retraités actuels. Les gratifications liées à l'ancienneté représentent un montant négligeable.

Le calcul de l'engagement des frais de santé est basé sur la projection des montants des cotisations employeur. Le taux de revalorisation des cotisations appliqué est de 2,0% pour 2015, en baisse par rapport à 3,0% en 2014. Les taux d'actualisation retenus, inflation comprise, sont de 2,0% stables par rapport à 2014.

Les cotisations payées au titre des régimes à cotisations définies s'élèvent à 27,4 millions d'euros en 2015 et 24,3 millions d'euros en 2014. Le montant total de ces cotisations à verser en 2016 est estimé à 32,7 millions d'euros.

Montants comptabilisés au bilan et compte de résultat

(en millions d'euros)	Régimes de retraite à prestations définies			Régimes de couverture maladie (1)		
	2015	2014	2013	2015	2014	2013
Hypothèses						
Taux d'actualisation inflation comprise	3,21%	3,14%	4,18%			
Taux de rendement moyen prévu des placements	3,21%	3,14%	4,18%			
Variation de la dette actuarielle	2015	2014	2013	2015	2014	2013
Dette actuarielle début de période	(203)	(159)	(154)	(5)	(6)	(6)
Coût des services rendus de la période	(5)	(5)	(4)			
Intérêt sur la dette actuarielle	(7)	(7)	(6)			
Réductions / liquidations						
(Pertes) et gains actuariels générés	(2)	(29)	(4)	1	1	
Prestations versées	6	6	7			
Autres (écarts de conversion)	(10)	(9)	2			
Dette actuarielle fin de période	(221)	(203)	(159)	(4)	(5)	(6)
Variation des placements	2015	2014	2013	2015	2014	2013
Juste valeur des placements début de période	136	111	105			
Produits financiers des placements	5	5	4			
Cotisations de l'employeur	5	3	2			
Réductions / liquidations						
Prestations versées	(3)	(3)	(4)			
(Pertes) et gains actuariels générés	(3)	12	6			
Autres (écarts de conversion)	9	8	(2)			
Juste valeur des placements fin de période	149	136	111			
Couverture financière	2015	2014	2013	2015	2014	2013
Dette actuarielle (régimes non financés)	(56)	(50)	(39)	(4)	(5)	(6)
Dette actuarielle (régimes financés)	(165)	(153)	(120)			
Juste valeur des actifs	149	136	111			
MONTANT NET COMPTABILISE	(72)	(67)	(48)	(4)	(5)	(6)
Coût net	2015	2014	2013	2015	2014	2013
Coût des services rendus de la période	4	5	4			
Intérêt sur la dette actuarielle	7	7	6			
Produits financiers des placements	(5)	(6)	(4)			
Impact réductions / liquidations						
COÛT NET	6	6	6			

(1) La couverture maladie inclut les gratifications liées à l'ancienneté pour un montant non significatif de 1 million d'euros en 2015, 1 million d'euros en 2014 et de 0,8 million d'euros en 2013.

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 72,0 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, 48,0 millions d'euros et 6,2 millions d'euros au 31 décembre 2013. 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 4,3 millions d'euros, 15,5 millions d'euros et (1,8) million d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2015, 2014 et 2013.

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
31.12.2015						
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			
31.12.2013						
France	(43)		5	3,25%	2,75%	2,00%
Grande-Bretagne	(109)	102		4,62%	0,00%	3,30%
Porto Rico	(6)	5		4,48%	0,00%	3,00%
Autres	(7)	4	1	0,5%-8,00%	0,9%-6,00%	1,37%
TOTAL	(165)	111	6			

Variation de la provision comptabilisée

Montant net comptabilisé (en millions d'euros)	31.12.2015		31.12.2014		31.12.2013	
	Retraite	Couverture maladie (1)	Retraite	Couverture maladie (1)	Retraite	Couverture maladie (1)
Montant début de période (provision)	(67)	(5)	(48)	(6)	(49)	(6)
(Charge) comptabilisée dans le résultat	(6)		(6)		(6)	
Ecarts actuariels passés en capitaux propres	(5)	1	(17)	1	2	
Prestations et cotisations versées	8		5		5	
Autres	(2)		(1)			
MONTANT FIN DE PERIODE (PROVISION)	(72)	(4)	(67)	(5)	(48)	(6)

(1) La couverture maladie inclut les gratifications liées à l'ancienneté pour un montant non significatif de 1 million d'euros en 2015, 1 million d'euros en 2014 et 0,8 million d'euros en 2013.

Ecarts actuariels reconnus en capitaux propres

(en millions d'euros)	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Différence entre les taux de rendement moyen prévus et effectifs des placements			
En valeur	(3)	12	6
En %	(1,9%)	8,6%	5,6%
(Pertes) et gains actuariels d'expériences sur les passifs du régime en valeur	(1)	(2)	2
% de la valeur actuelle des passifs du plan	(0,7%)	(0,8%)	1,3%
(Pertes) et gains actuariels d'hypothèses démographiques sur les passifs du régime en valeur	(1)		
(Pertes) et gains actuariels d'hypothèses financières sur les passifs du régime en valeur	1	(26)	(6)
Ecarts actuariels reconnus en capitaux propres hors impôts différés	(4)	(16)	2

Effet de la volatilité

Sensibilité des coûts médicaux

La variation de 1% des coûts médicaux n'a pas d'impact significatif sur la dette, le coût 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 2016
Dette actuarielle au 31.12.2015	(225)	
Taux d'actualisation		
- 50 points de base	(23)	0,1
+ 50 points de base	20	(0,1)
Taux d'inflation		
- 50 points de base	14	(0,9)
+ 50 points de base	(15)	1,0
Valeur des actifs		
Effet d'une diminution de 10%	NS	(0,5)
Effet d'une augmentation de 10%	NS	0,5

NS = non significatif

Catégories d'actifs

Catégories d'actifs	31.12.2015		31.12.2014		31.12.2013	
	% actif	Taux de rendement (1)	% actif	Taux de rendement (1)	% actif	Taux de rendement
Actions	38,09%		38,42%		38,84%	
Obligations	45,33%		45,65%		45,00%	
Immobilier	0,17%					
Disponibilités	2,05%		1,98%		1,98%	
Autres	14,36%		13,95%		14,18%	
TOTAL	100,00%	3,21%	100,00%	3,14%	100,00%	4,18%

(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
2016	4
2017	4
2018	4
2019	4
2020	4
TOTAL	20

5.2.18. Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions, et d'actions de performance

- Plan d'actions de performance

Le 29 janvier 2014, le Conseil d'Administration de Havas SA a décidé de l'attribution d'un plan d'actions de performance au profit de salariés et de mandataires sociaux de Havas SA et de ses filiales françaises et étrangères. L'attribution représentait 2 465 000 actions Havas sur une autorisation de 2 500 000 actions nouvelles par voie d'augmentation de capital. Aucune action de performance n'a été octroyée au dirigeant mandataire social de Havas SA.

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 de performance à l'ensemble du personnel français. Finalement, 119 960 actions ont été attribuées.

Les caractéristiques des plans d'actions de performance s'établissent comme suit :

Date d'octroi	29 janvier 2014	19 janvier 2015	19 mars 2015	27 août 2015
Nombre d'actions octroyées	2 465 000	2 420 000	70 000	119 960
Prix de marché de l'action à la date d'octroi	5,76 euros	6,56 euros	7,41 euros	7,26 euros
Juste valeur d'une action	5,10 euros	5,89 euros	6,74 euros	6,59 euros
Taux de dividende	2,43%	1,98%	1,75%	1,79%
Taux sans risque	0,90%	0,18%	0,18%	0,18%
Durée d'acquisition des droits	4 ans et 3 mois	4 ans et 3 mois	4 ans et 3 mois	4 ans et 3 mois
Durée de conservation	Aucune à l'issue de la période d'acquisition, soit le 29 avril 2018	Aucune à l'issue de la période d'acquisition, soit le 19 avril 2019	Au moins 20% des actions de performance attribuées doivent être conservées jusqu'à la fin des fonctions du bénéficiaire	Aucune à l'issue de la période d'acquisition, soit le 27 novembre 2019
Nombre d'actions de performance au 31/12/2014	2 332 000			
Attributions 2015		2 420 000	70 000	119 960
Annulations 2015	(169 000)	(78 000)		(11 120)
Nombre d'actions de performance au 31/12/2015	2 163 000	2 342 000	70 000	108 840

La charge totale relative à ces plans s'élève à 5,9 millions d'euros en 2015 comparée à 2,6 millions d'euros en 2014.

- Plans sur actions Havas SA

Tous les plans de stock-options ont été exercés à fin 2014.

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

BSAAR 2008

Les BSAAR attachés aux OBSAAR émises en février 2008 avaient été proposés à certains cadres et mandataires sociaux du Groupe au prix unitaire de 0,34 euro, validé par un expert indépendant. Cette valeur étant toutefois différente de la valorisation de l'option telle que calculée conformément à la norme IFRS 2, l'écart entre la valeur de l'option et le prix proposé représentait une charge de personnel à étaler sur la période d'acquisition des droits.

Ils n'étaient pas cessibles avant le 8 février 2012, date de leur admission aux négociations sur le marché d'Euronext Paris. Ils étaient exerçables à tout moment à compter de cette date, et ce, jusqu'au 7ème anniversaire de leur date d'émission. Un BSAAR donnait droit à souscrire ou acquérir une action nouvelle ou existante Havas SA au prix de 3,85 euros.

Suite au succès de l'offre publique de rachat d'actions (OPRA) initiée par Havas SA en mai 2012, un BSAAR 2008 donnait droit à souscrire ou acquérir 1,03 action nouvelle ou existante Havas SA.

Le tableau ci-dessous récapitule les mouvements sur les BSAAR :

	BSAAR
Date d'attribution	2008
Taux de dividende	1,5%
Volatilité attendue	20,0%
Taux sans risque	4,09%
Nombre d'options attribuées	15 000 000
Durée de vie des options	7 ans
Juste valeur de l'avantage	0,114
Prix d'exercice en euros	3,85
Nombre de BSAAR restant à exercer au 31.12.14	2 822 219
Souscriptions d'actions	(2 651 987)
Annulations	(170 232)
Nombre de BSAAR restant à exercer au 31.12.15	0

5.2.20. Impôts différés

Principales composantes de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2015	2014	2013
Charge d'impôt exigible	97	77	53
Charge / (produit) d'impôt différé	(11)	(9)	3
TOTAL CHARGE D'IMPOT	86	68	56

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 est passé de 5% à 10,7%. Cette augmentation a abouti à un taux global d'impôt sur les sociétés de 38% pour les entreprises dont le chiffre d'affaires (ou la somme des chiffres d'affaires des sociétés membres d'un groupe fiscal intégré) dépasse 250 millions d'euros.

La distribution d'un dividende Havas SA de 0,13 euro par action au titre de 2014 et de 0,11 euro au titre des exercices 2013 et 2012 a généré une charge d'impôt, respectivement, de 1,6 million d'euros en 2015, de 1,4 million d'euros en 2014 et 1,3 million d'euros en 2013. Un dividende de 0,15 euro par action sera proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires prévue le 10 mai 2016. 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 1,9 million d'euros en 2016.

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

Montants (en millions d'euros)	2015	2014	2013
Résultat des sociétés intégrées (hors MEE (1))	276	225	197
Taux d'impôt théorique	38,0%	38,0%	38,0%
Charge d'impôt théorique	105	86	75
Effet impôt des charges non déductibles et produits non imposables	0	4	3
Variation des impôts différés non reconnus	(16)	(19)	(18)
Effet des taux d'impôts différents	(3)	(3)	(4)
CHARGE D'IMPOT REELLE	86	68	56

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

Impôts différés par nature

(en millions d'euros)	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Déficits fiscaux reportables	373	403	435
Différences temporaires			
- avantages post-emploi	24	22	17
- amortissements	13	13	12
- provisions et autres	68	73	65
- amortissements déductibles des écarts d'acquisition	(92)	(75)	(65)
- autres	(63)	(56)	(44)
Impôts différés non reconnus	(228)	(292)	(342)
IMPOTS DIFFERES NETS AU BILAN	95	88	78

Echéancier estimé de l'utilisation des déficits fiscaux reportables

(en millions d'euros)	31.12.2015
2016	105
2017	81
2018	85
2019	83
2020	84
Au-delà de 2020	690
TOTAL DEFICITS REPORTABLES	1 128

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 2015, 228,0 millions d'euros d'actifs d'impôt n'ont pas été constatés (dont 192,3 millions d'euros en France, 7,8 millions d'euros en Allemagne et 9,5 millions d'euros en Belgique), comparés 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 et aux 342,0 millions d'euros (dont 293,5 millions d'euros en France, 13,8 millions d'euros en Allemagne, et 17,7 millions d'euros en Belgique) au 31 décembre 2013. 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 91% des déficits cumulés à fin 2015 et 92% à fin 2014.

5.2.21. Autres créditeurs

(en millions d'euros)	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Avances et acomptes reçus sur commandes	129	112	106
Dettes sociales (hors bonus)	92	76	74
Clients - avoirs à établir	117	101	99
Dettes fiscales	25	24	62
Autres dettes	878	692	757
Produits constatés d'avance	130	104	63
TOTAL	1 371	1 109	1 161

5.2.22. Charges de personnel

(en millions d'euros)	2015	2014	2013
Rémunérations et charges diverses	(1 333)	(1 135)	(1 096)
Charges liées aux plans de stock-options, et d'actions de performance	(6)	(3)	
TOTAL	(1 339)	(1 138)	(1 096)

En France, la loi n° 2011-894 du 28 juillet 2011 de financement rectificative de la sécurité sociale pour 2011 a été publiée au Journal officiel du 29 juillet 2011. Elle prévoyait en son article 1 la prime de partage des profits attribués aux salariés. En accord avec les partenaires sociaux, une prime de 300,00 euros bruts était versée en 2013 aux salariés des entités françaises. L'exercice 2014 n'était pas éligible à cette prime dans la mesure où le dividende Havas SA distribué est stable sur trois ans. L'article 19 de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2015 a supprimé cette prime à partir du 1^{er} janvier 2015.

Par ailleurs, l'article 66 de loi n° 2012-1510 du 29 décembre 2012 de finances rectificative pour 2012 a créé le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE). A ce titre, un produit de 3,4 millions d'euros est comptabilisé en 2015, comparés à 3,0 millions d'euros en 2014, 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)	2015	2014	2013
Charges	(580)	(508)	(475)
Dotations aux amortissements	(46)	(48)	(41)
Autres charges	(534)	(460)	(434)
Produits	45	44	42
Autres produits	45	44	42
TOTAL	(535)	(464)	(433)

5.2.24. Autres charges et produits opérationnels

(en millions d'euros)	2015	2014	2013
Autres charges opérationnelles	(23)	(22)	(23)
Dépréciation des écarts d'acquisition			
Frais d'acquisition sur titres	(1)	(1)	
Révision des compléments de prix d'acquisition		(2)	(2)
Restructuration, risques commerciaux, locaux	(21)	(18)	(21)
Moins-values sur cessions d'immobilisations	(1)	(1)	
Autres produits opérationnels	1	4	4
Révision des compléments de prix d'acquisition	1	4	4
TOTAL	(22)	(18)	(19)

Les coûts de restructuration et risques commerciaux comprennent notamment des coûts de rationalisation de structures, et la couverture de certains litiges significatifs. Ils s'élèvent à - 20,6 millions d'euros en 2015, - 21,3 millions d'euros en 2014 et, - 15,8 millions d'euros en 2013.

Les coûts de 2015 couvrent en partie la restructuration des agences au Mexique.

Les tests de dépréciation réalisés sur les écarts d'acquisition en 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. Aucune dépréciation n'avait été constatée en 2013.

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.

2015

(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>	383	411	292	765	183	158	(4)	2 188
<i>Revenu intra-secteur</i>	11			1			(12)	0
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)	0	(22)
Dotations aux amortissements	(11)	(11)	(4)	(14)	(3)	(3)	0	(46)
Rubriques du bilan								
Actif								
Ecarts d'acquisition	292	582	248	626	110	50	0	1 908
Immobilisations incorporelles et corporelles	185	21	9	107	8	12	0	342
Titres mis en équivalence			3	4			0	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	0	76
Autres passifs opérationnels	1 074	866	372	748	391	304	(303)	3 452
Investissements								
Immobilisations incorporelles et corporelles	9	9	3	28	4	5	0	58

(1) Asie-Pacifique et Afrique.

(2) Amérique latine.

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)	0
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)			0	(18)
Dotations aux amortissements	(15)	(14)	(3)	(11)	(3)	(2)	0	(48)
Rubriques du bilan								
Actif								
Ecart d'acquisition	226	577	220	515	103	45	0	1 686
Immobilisations incorporelles et corporelles	185	23	9	82	6	12	0	317
Titres mis en équivalence			2	1			0	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	0	72
Autres passifs opérationnels	917	748	271	656	318	326	(258)	2 978
Investissements								
Immobilisations incorporelles et corporelles	4	6	3	28	2	7	0	50

2013

(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	370	354	196	548	139	167	(2)	1 772
Revenu intra-secteur	9	1					(10)	0
Total revenu	379	355	196	548	139	167	(12)	1 772
Résultat opérationnel courant	95	32	12	64	10	29	3	245
Autres produits et charges opérationnels	(3)	(5)	(1)	(7)	(2)	(1)	0	(19)
Dotations aux amortissements	(11)	(12)	(3)	(10)	(3)	(2)	0	(41)
Rubriques du bilan								
Actif								
Ecart d'acquisition	270	557	192	439	95	40	0	1 593
Immobilisations incorporelles et corporelles	181	30	9	57	7	7	0	291
Titres mis en équivalence		1	2	3			1	7
Autres actifs opérationnels	617	713	148	361	240	343	(166)	2 256
Passif								
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	36	11	32	10	22		(1)	110
Provisions pour retraites	43	2	7		1	1	0	54
Autres passifs opérationnels	922	670	219	541	244	314	(169)	2 741
Investissements								
Immobilisations incorporelles et corporelles	10	6	3	46	3	2	0	70

5.2.26. Résultat financier

Le résultat financier des exercices 2015, 2014 et 2013 se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	2015	2014	2013
Produits de trésorerie	6	8	9
Coût de l'endettement	(16)	(31)	(36)
. emprunts obligataires	(3)	(20)	(21)
. OBSAAR		(1)	(5)
. Autres	(13)	(10)	(10)
Autres charges et produits financiers	(6)	3	0
Intérêt sur la dette actuarielle	(2)	(2)	(2)
Pertes et gains de change		3	
Autres	(4)	2	2
RESULTAT FINANCIER	(16)	(20)	(27)

5.2.27. Résultats par action

	2015	2014	2013
Résultat net, part du Groupe (en millions d'euros)	172	140	128
Nombre d'actions moyen en circulation (en milliers)	417 262	412 049	394 773
Résultat net, part du Groupe, par action de base (en euro)	0,41	0,34	0,32
Impact des instruments dilutifs			
Options (en milliers)	4 841	4 455	7 083
Plan de stock-options de mars 2003	-	-	17
Plan de stock-options de juillet 2003	-	-	20
Plan de stock-options de décembre 2003	-	-	24
Plan de stock-options de mai 2004	-	24	93
Plan de stock-options de juillet 2006	-	-	122
Plan de stock-options d'octobre 2006	-	545	2 565
Plan de stock-options de juin 2007	-	52	192
Plans d'actions de performance	4 752	2 269	-
BSAAR 2006	-	-	565
BSAAR 2008	89	1 565	3 485
(en millions d'euros)	-	-	-
Stock-options	-	-	-
BSAAR	-	-	-
Résultat net ajusté de l'impact des instruments dilutifs, part du Groupe (en millions d'euros)	172	140	128
Nombre d'actions dilué (en milliers)	422 103	416 504	401 856
RESULTAT NET, PART DU GROUPE, DILUE PAR ACTION (EN EURO)	0,41	0,34	0,32

Au 31 décembre 2015, il n'y a plus d'options de souscription ou d'achat d'actions et de BSAAR. Le nombre d'actions de performance attribuées s'élève à 4 683 840.

Le nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions et de BSAAR non exercés aux 31 décembre 2014 et 2013, s'élevait à 2 822 219 et 8 705 187 options, respectivement.

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, 4 841 164, 3 391 025 et 2 602 352 aux 31 décembre 2015, 2014 et 2013.

5.2.28. Informations relatives aux parties liées

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des opérations réalisées en 2013, 2014 et 2015 avec les parties liées hors Vivendi :

(en millions d'euros)	2015	2014	2013
Créances d'exploitation	9,4	1,9	3,0
<i>dont Rodés</i>	<i>0,3</i>	<i>0,9</i>	<i>1,4</i>
<i>dont Bolloré</i>	<i>9,1</i>	<i>1,0</i>	<i>1,6</i>
Dettes d'exploitation (1)	2,5	1,2	4,2
<i>dont Rodés</i>	<i>0,4</i>	<i>0,2</i>	<i>2,8</i>
<i>dont Bolloré</i>	<i>2,1</i>	<i>1,0</i>	<i>1,4</i>
Produits d'exploitation	21,9	2,5	3,4
<i>dont Rodés</i>	<i>0,1</i>	<i>0,1</i>	<i>0,2</i>
<i>dont Bolloré</i>	<i>21,8</i>	<i>2,4</i>	<i>3,2</i>
Charges d'exploitation	(13,3)	(10,1)	(11,9)
<i>dont Rodés</i>	<i>(7,6)</i>	<i>(5,8)</i>	<i>(7,6)</i>
<i>dont Bolloré</i>	<i>(5,7)</i>	<i>(4,3)</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 1,9 million d'euros, 1,4 million d'euros et 1,2 million d'euros aux 31 décembre 2015, 2014 et 2013.

MEDIA PLANNING GROUP et ses filiales ont conclu différents accords avec les membres de la famille d'Alfonso Rodés Vilà, Directeur Général Adjoint de Havas SA et CEO de Havas Media, et avec son père Leopoldo Rodés Castañe (décédé le 8 juillet 2015), Administrateur de Havas SA jusqu'au 14 juin 2012, Président du Conseil d'Administration de MEDIA PLANNING GROUP ou avec des entités qu'ils contrôlent. Ces accords portent notamment sur de l'achat d'espace, des services publicitaires et administratifs, de la location de bureaux de Media Planning Group à Barcelone. La fin des baux est en 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 opérations courantes avec les parties liées à la famille Rodés génèrent, d'une part, des charges estimées à 3,0 millions d'euros, 2,2 millions d'euros et 2,9 millions d'euros, respectivement, en 2015, 2014 et 2013, et, d'autre part, des produits estimés à 0,1 million d'euros, 0,1 million d'euros et 0,2 million d'euros.

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 et 0,9 million d'euros en 2013.

Au titre du dividende notionnel, Havas a constaté une charge de 2,6 millions d'euros pour 2015, 1,5 million d'euros pour 2014 et 1,8 million d'euros pour 2013.

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 5,7 millions d'euros, 4,3 millions d'euros et 4,3 millions d'euros, respectivement en 2015, 2014 et 2013, et d'autre part, des produits d'exploitation d'environ 21,8 millions d'euros, 2,4 millions d'euros et 3,2 millions d'euros, respectivement, en 2015, 2014 et 2013.

Au 4^e trimestre 2015, le Groupe Havas a acquis 100% du Groupe CSTO et de Intervalles auprès du Groupe Bolloré.

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 : le financier, la fiscalité, le juridique et les assurances, la comptabilité et l'informatique, les relations humaines, les achats, l'immobilier, la communication, la stratégie, et la 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 basée sur l'allocation des temps par collaborateurs.

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 sera effective en 2016, et pourra 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 95 millions d'euros, comparés à 89 millions d'euros en 2014 et 88 millions d'euros en 2013 ; 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 72 millions d'euros en 2015 et 62 millions d'euros en 2014 et 2013 ; des prestations média et de production, droits de diffusion et honoraires ont été réalisés par le Groupe Havas et ses filiales pour 13 millions d'euros en 2015 et 9 millions d'euros en 2014 ; le Groupe Havas et ses filiales ont conçu et réalisé des campagnes pour Groupe Canal+ pour 11 millions d'euros en 2015 et 13 millions d'euros en 2014.

• S'agissant du Groupe Vivendi (hors Canal Plus) :

Certaines filiales du Groupe Havas ont effectué des achats auprès des sociétés du Groupe Universal Music Publishing (UMG) représentant des charges d'exploitation d'environ 3,1 millions d'euros en 2015 ;

• S'agissant de Vivendi (hors Canal Plus et UMG) :

Le Groupe Havas et ses filiales ont conçu et réalisé des campagnes pour Vivendi pour 1 million d'euros en 2015, 0,6 million d'euros en 2014.

De plus, Havas et Universal Music Group (UMG) ont annoncé la signature d'accords portant sur les thèmes suivants :

- le 29 septembre 2014 : intégration d'annonces publicitaires dans les clips musicaux d'UMG grâce à une technologie vidéo développée par la société Mirriad ;
- le 5 janvier 2015 : partenariat dans le domaine des données consommateurs : «Global Music Data Alliance».

Rémunération des mandataires sociaux

(en millions d'euros)	2015	2014	2013
Rémunération brute comprenant les avantages en nature	6	6	12
TOTAL CHARGES DE L'EXERCICE	6	6	12
Engagements de retraite et avantages similaires cumulés en fin d'exercice	2	1	1
Nombre d'options et d'actions de performance	362 160	843 610	2 639 646
<i>dont BSAAR 2008</i>		697 610	2 279 146
<i>dont actions de performance 2014</i>	146 000	146 000	
<i>dont actions de performance 2015</i>	216 160		
Attributions au cours de l'exercice	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 2015.

Garanties, cautions, sûretés réelles

Au 31 décembre 2015, Havas n'a consenti aucune sûreté réelle.

Ventilation par échéance des obligations contractuelles au 31 décembre 2015

(en millions d'euros)	Total 31.12.2013	Total 31.12.2014	Total 31.12.2015	2016	2017	2018	2019	2020	Après 2020
Comptabilisées									
Emprunts obligataires et OBSAAR	515	133	497			100		397	
Emprunts auprès des établissements de crédit	59	220	75	75					
Autres dettes financières (hors coupon et juste valeur de swaps)	65	113	12	6	2	2	2		
Compléments de prix (<i>Earn-out</i>)(1)	20	11	46	24	3	12		7	
Rachat de minoritaires (<i>Buy-out</i>)(2)	90	106	137	13	14	34	15	30	31
Non comptabilisées									
Contrats de location simple(3)	286	437	443	66	59	49	47	39	183
Indemnités au titre des clauses de conscience(4)	10	7	3	3					
TOTAL	1 045	1 027	1 213	187	78	197	64	473	214

Ventilation par échéance des autres engagements hors bilan au 31 décembre 2015

(en millions d'euros)	Total 31.12.2013	Total 31.12.2014	Total 31.12.2015	2016	2017	2018	2019	2020	Après 2020
Engagements donnés sur opérations de périmètre									
Rachat de majoritaire et prises de participations(5)	33	47	35	18					17
TOTAL	33	47	35	18					17
Engagements donnés sur activités opérationnelles									
Garanties sur achat d'espace publicitaire(6)	24	41	44	23	5				16
Autres engagements(7)	39	36	44	17		3			24
TOTAL	63	77	88	40	5	3			40
Engagements reçus sur activités de financement									
Lignes de crédit confirmées non tirées(8)	492	360	596	86		150		330	30
TOTAL	492	360	596	86		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 2016 sont présentés en 2016.

(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'actionariat de Media Planning Group SA. Au 31 décembre 2015, 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 17,5 millions d'euros, 17,0 millions d'euros et 24,5 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2015, 2014 et 2013.
- De la même manière, Havas détient depuis 2013 une participation non consolidée de 5,89% dans Sunarius BV qui détient 99,9% de Havas Digital LLC, anciennement Digital Contacts OOO. Le groupe ADV qui en détient 94,11% des parts, dispose d'une option de vente et réciproquement Havas dispose d'une option d'achat qui sera déterminée à la valeur de marché. La valeur actualisée de cet engagement est estimée à 7,9 millions d'euros, 7,8 millions d'euros et 8,2 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2015, 2014 et 2013.
- Par ailleurs, Havas s'engage à prendre le contrôle à 51% de Riverorchid en Indochine dès 2016, et à racheter les 49% d'intérêts minoritaires ultérieurement. Riverorchid est estimée à 6,1 millions d'euros, en valeur actualisée. De même, l'engagement d'achat de 65% de Havas Media Vietnam en 2016 est estimé à 1,3 million, en valeur actualisée. Enfin, l'engagement d'achat de 52% de Tribu Honduras en 2016 ainsi que des 49% d'intérêts minoritaires ultérieurement est estimé globalement à 1,9 million d'euros, en valeur actualisée.
- (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 27,8 millions d'euros. Au 31 décembre 2015, une provision à ce titre est comptabilisée au bilan pour 11,4 millions d'euros, comparés à 13,3 millions d'euros au 31 décembre 2014 et 7,0 millions d'euros au 31 décembre 2013. Havas a également consenti une contre-garantie de 10,9 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 est consentie par une filiale à son bailleur pour 9,3 millions d'euros. Havas a également signé une promesse de bail pour les locaux d'environ 15 000 m² en l'état futur d'achèvement au 3 Pancras Square, King's Cross à Londres. Le bail sera signé à la livraison des locaux en 2016 pour une durée de 15 ans.
- (8) Au 31 décembre 2015, le total des lignes de crédit confirmées non tirées reçues des établissements de crédit s'élève à 595,7 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 245,6 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 16,6 millions d'euros (net d'indemnités de fin de carrière provisionnées par ailleurs).

Le Groupe n'a pas connaissance d'autres engagements hors bilan significatifs ou qui pourraient le devenir dans le futur, en dehors de ceux mentionnés ci-dessus.

5.2.30. Instruments financiers

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

(en millions d'euros)	31.12.2015		31.12.2014		31.12.2013	
	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	704	704	522	522	568	568
Clients(1)	2 108	2 108	1 868	1 868	1 650	1 650
Autres débiteurs(1)	738	738	566	566	570	570
Autres actifs financiers courants(1)	7	7	9	9	7	7
Actifs financiers disponibles à la vente(2)	9	3	20	3	16	9
Autres actifs financiers non courants	10	10	9	9	12	12
Passifs financiers						
Découverts bancaires	32	32	14	14	13	13
Dettes fournisseurs(1)	2 010	2 010	1 814	1 814	1 534	1 534
Autres créditeurs(1)	1 371	1 371	1 109	1 109	1 161	1 161
Autres passifs courants (1)	6	6	4	4	7	7
Emprunts et dettes financières (- 1 an)	81	81	211	211	507	350
Emprunts et dettes financières long terme(3)	503	497	255	99	138	99
Autres passifs non courants	9	9	1	1	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 2015 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 2015.

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 2015, 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 2015, l'exposition nette au risque de taux par échéance se présente comme suit :

Valeurs contractuelles (en millions d'euros)	Total au 31.12.2015	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
Taux fixe				
Emprunts obligataires	500		500	
Passif (actif) net à taux fixe avant couverture	500		500	
PASSIF (ACTIF) NET A TAUX FIXE APRES COUVERTURE	500		500	
Taux variable				
Emprunts bancaires	75	75		
Découverts bancaires	32	32		
Autres passifs financiers	12	6	6	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(704)	(704)		
Passif (actif) net à taux variable avant couverture	(585)	(591)	6	
PASSIF (ACTIF) NET A TAUX VARIABLE APRES COUVERTURE	(585)	(591)	6	

Les avoirs nets à taux variable, en valeur contractuelle, après gestion s'élèvent à 585 millions d'euros. Une variation de 100 points de base aurait un impact de 5,9 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 5,9 millions d'euros.

Risque de crédit

Le Groupe fournit des conseils et services dans le domaine de la communication à une large palette de clients opérant dans différents secteurs dans le monde. Des délais de règlement sont accordés aux clients éligibles. Le risque de concentration de crédit à un quelconque pays ou à un client en particulier 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 se poursuivra en 2016 pour atteindre une couverture monde d'ici la fin de l'année 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 2015, le Groupe dispose d'une part de 704,0 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie. Ce poste est composé de disponibilités (soldes créditeurs de banques) pour 586,5 millions d'euros et de placements inférieurs à trois mois pour 117,5 millions d'euros.

D'autre part, le Groupe dispose également à cette date de lignes de crédit court terme non confirmées sous forme d'autorisation de découverts bancaires et de crédit revolving non tirés pour un montant total de 245,6 millions d'euros, des lignes de crédit confirmées à court et moyen termes pour un montant total de 595,7 millions d'euros dont 150,0 millions d'euros à échéance 2018, 330,0 millions d'euros à échéance 2020, et 30,0 millions d'euros à échéance 2021. Par ailleurs, sur le programme d'émission de billets de trésorerie de 400,0 millions d'euros, ce montant est totalement disponible au 31 décembre 2015.

La Direction Financement et Trésorerie du Groupe a centralisé une part importante des besoins de financement par la mise en place de cash-pooling domestiques et d'un cash-pooling international dans les principaux pays où le Groupe est implanté. Cet outil permet une centralisation de l'essentiel des soldes de trésorerie des pays clés au niveau de la société Havas pour une meilleure maîtrise des coûts de financement, ainsi qu'une optimisation des placements.

Havas dispose de disponibilités et de lignes de crédit confirmées suffisantes pour honorer les échéances à moins d'un an de la dette financière pour un montant total de 81 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 2015, la dette financière à plus d'un an au bilan s'élève à 502,9 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 3,7 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. Par ailleurs, Havas effectue quelques opérations mineures au Venezuela. Les taux de conversion officiels n'étant pas pertinents, les opérations libellées en bolivars vénézuélien sont converties en euro sur la base des taux du SIMADI II (Sistema Marginal de Divisas). Le revenu total représente 79 milliers d'euros sur la base du taux de conversion SIMADI II comparés à 2 294 milliers d'euros sur la base du taux de conversion publié par la Banque de France. Le total du bilan s'élève à 507 milliers d'euros comparés à 16 051 milliers d'euros, respectivement.

En 2015, le revenu est réalisé à hauteur de 29,9% dans la devise euro, 36,2% dans la devise dollar US et 13,9% dans la devise livre sterling, tandis que le résultat opérationnel courant est réalisé à hauteur de 44,6% dans la devise euro, 32,5% dans la devise dollar US et 10,9% 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	8	(8)	1	(1)	5	(5)
Livre sterling	3	(3)	0	0	2	(2)

Sur le plan opérationnel, le Groupe est peu affecté par le risque de change. En effet, l'essentiel des opérations est effectué sur les marchés domestiques des agences. Elles sont donc libellées en devise locale. Les flux futurs en devises étrangères, notamment pour des clients globaux, font l'objet de couverture de risque de change.

Sur le plan du financement, il convient de distinguer deux niveaux :

- les prêts et emprunts intragroupe hors zone euro, y compris ceux qui résultent du fonctionnement du cash-pooling international, sont systématiquement couverts ; dans ce contexte, le risque se limite principalement à la traduction en euro des états financiers des filiales hors de la zone euro ;
- les filiales du Groupe se financent en cash-pooling domestiques, ou auprès des banques locales et en devises locales ; par conséquent, ces financements locaux n'engendrent pas de risque de change.

Les instruments dérivés utilisés dans le cadre de la couverture du risque de change sont exclusivement des instruments vanilles (change à terme « *plain vanilla* » et options de change à prime nulle. Ils sont gérés au niveau de la trésorerie centrale en priorité ou au niveau des trésoreries centralisées dans les principaux pays.

Au 31 décembre 2015, le portefeuille de couverture est notamment constitué d'éléments significatifs suivants :

- des achats à terme de moins de trois mois de 224,0 millions de dollars US pour une contrevaletur de 205,0 millions d'euros, dont la juste valeur totale s'élève à 1,4 million d'euros ; et
- des achats à terme de moins de trois mois de 15,0 millions de livres sterling pour une contrevaletur 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 :

- des achats à terme de moins de trois mois de 244,0 millions de dollars US pour une contrevaletur de 197,5 millions d'euros, dont la juste valeur totale s'élevait à 3,4 millions d'euros ;
- d'une vente à terme de moins de trois mois de 17,3 millions de dollars australiens pour une contrevaletur de 11,1 millions d'euros, dont la juste valeur représentait -0,6 million d'euros ; et
- des achats à terme de moins de trois mois de 15,7 millions de livres sterling pour une contrevaletur de 20,0 millions d'euros, dont la juste valeur représentait 0,2 million d'euros.

Au 31 décembre 2013, le portefeuille de couverture comprenait notamment les éléments significatifs suivants :

- des achats à terme de moins de trois mois de 208,1 millions de dollars US pour une contrevaletur de 150,9 millions d'euros, dont la juste valeur totale s'élevait à -2,4 millions d'euros,
- de ventes à terme de moins de trois mois de 17,3 millions de dollars australiens pour une contrevaletur de 11,2 millions d'euros, dont la juste valeur représente 2,1 millions d'euros, et
- des achats à terme de moins de trois mois de 17,4 millions de livres sterling pour une contrevaletur de 20,9 millions d'euros, dont la juste valeur représentait 20 milliers 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 2015 :

(en millions d'euros)	TOTAL	Euro	Dollar US	Livre Sterling	Autres
Actifs	6 137	3 202	1 117	584	1 234
Passifs	4 485	2 256	862	406	961
Actif net avant gestion	1 653	946	254	178	275
Swaps de taux de change		(207)	205	13	(11)
ACTIF NET APRES GESTION	1 653	739	459	191	264

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)	2015	2014	2013
Dette financière nette	(88)	(42)	90
Capitaux propres consolidés	1 653	1 460	1 268
RATIO SUR DETTE FINANCIERE - (TRESORERIE) NETTE / CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES	-5,3%	-2,9%	7,1%

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, visant ainsi à réduire le déficit fiscal d'ensemble du Groupe d'environ 500 millions d'euros.

Havas SA a contesté la totalité des quatre redressements proposés par l'Administration en introduisant en février 2010 un recours contentieux à l'encontre de l'Administration. Cette dernière l'a rejeté en juillet 2010.

En septembre 2010, Havas SA a saisi le tribunal administratif de Montreuil afin d'obtenir l'annulation de la décision de rejet de l'Administration.

Le tribunal administratif de Montreuil a donné raison à l'Administration sur deux points portant sur un abandon de créance octroyé à une sous filiale et sur la valorisation d'un dividende en nature en date du 18 novembre 2014.

Sur les deux autres points, portant sur la valorisation de Snyder en 2002 et sur la valorisation de Havas Media España en 2004, le tribunal a fait droit aux prétentions de Havas SA après avoir recueilli l'avis d'un expert indépendant.

La Société a fait appel des deux premiers points et a été déboutée par la Cour administrative d'appel de Versailles le 12 décembre 2014.

Elle a déféré cette décision à la censure du Conseil d'Etat le 2 février 2015.

Le 18 juin 2015, la société a notifié son désistement auprès du Conseil d'Etat concernant l'affaire de l'abandon de créance octroyé à une sous-filiale.

L'affaire concernant la valorisation d'un dividende en nature reste pendante devant le Conseil d'Etat.

Pour les deux autres points, l'Administration a fait appel du jugement le 11 avril 2014. Un mémoire en réplique a été adressé par la société à la Cour administrative de Versailles, le 13 mai 2015.

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

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.

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. Les échanges de conclusions sont en cours. La Cour d'appel de Bruxelles a fixé la date des plaidoiries au 21 juin 2016.

5.2.33. Périmètre de consolidation au 31 décembre 2015

	% Groupe	% Contrôle		% Groupe	% Contrôle
EUROPE					
ALLEMAGNE					
HAVAS WORLDWIDE DÜSSELDORF GMBH	100	100	MEDIA PLANNING LEVANTE SL	100	100
HAVAS PR DÜSSELDORF GMBH	100	100	HAVAS SPORTS SA	100	100
HAVAS PR HAMBURG GMBH	100	100	PROXIMIA HAVAS SL	100	100
HAVAS LIFE DÜSSELDORF GMBH	100	100	HAVAS FORWARD SPAIN	100	100
HAVAS WORLDWIDE MÜNCHEN GMBH	100	100	IGLUE MEDIA SL	100	100
FUEL DÜSSELDORF GMBH	100	100	ARTEMIS ALLIANCE SL	100	100
HAVAS WORLDWIDE GERMANY GMBH	100	100	HAVAS MEDIA SL	100	100
MPG SOLUTIONS GMBH	100	100	MC MOBILE SL	100	100
WERBEKRAFT KUNDENEINKAUF GMBH	100	100	HAVAS MEDIA ALLIANCE WW, SL	100	100
ARENA MEDIA DEUTSCHLAND GMBH	100	100	HAVAS MANAGEMENT ESPANA, SL	100	100
MEDIA CONTACTS DEUTSCHLAND GMBH	100	100	ELISA INTERACTIVE SL	100	100
MPG MEDIA PLANNING GROUP GMBH	100	100	HAVAS WORLDWIDE WANALAB, SL	100	100
NET WORKS AGENTUR FUER PLAKATSERVICE GMBH	100	100	FULLSIX SPAIN	100	100
HAVAS HOLDING DEUTSCHLAND GMBH	100	100	RESEARCH & DEVELOPPEMENT MARKETING LAB, SL	100	100
FORWARD GERMANY	100	100	FINLANDE		
HAVAS LIFE BIRD & SCHULTE GMBH	60	60	HAVAS WORLDWIDE HELSINKI OY	100	100
B&S MEDICAL COMMUNICATION GMBH	60	100	FRANCE		
FULLSIX VERVALTUNGS GMBH	100	100	HAVAS SA	100	100
AUTRICHE					
HAVAS WORLDWIDE WIEN GMBH	100	100	INTERCORPORATE	99	100
FUEL AUSTRIA WERBEAGENTUR GMBH	100	100	LES GAULOIS	100	100
MEDIA PLANNING GROUP GMBH	100	100	H4B PARIS SARL	100	100
ARENA AUSTRIA	64	80	146 & COMPAGNIE	100	100
BELGIQUE					
HAVAS WORLDWIDE BRUSSELS	100	100	THE HOURS PUBLISHING	100	100
BOONDOGGLE NV	60	60	THE HOURS FRANCE	100	100
PROVIDENCE	100	100	HAVAS EVENT	91	100
THE RETAIL CREATIVE COMPANY SA	100	100	AFFIPERF	100	100
HAVAS MEDIA BELGIUM SA	100	100	ABSOLUT REALITY	95	95
GR.PO.SA	100	100	HAVAS WORLDWIDE PARIS	99	99
HR GARDENS SA	98	100	BETC	100	100
DANEMARK					
HAVAS WORLDWIDE COPENHAGEN A/S	100	100	HAVAS LIFE PARIS	100	100
MEDIA PLANNING DENMARK A/S	100	100	HAVAS PUBLISHING SERVICES	100	100
ESPAGNE					
HAVAS WORLDWIDE SPAIN, SA	100	100	BETC DIGITAL	100	100
ASCI DIRECT, SA	90	90	HAVAS 360	99	100
ARNOLD MADRID, SL	100	100	CLOVIS	100	100
PROVIDENCE PUBLICIDAD, SL	100	100	LNE	100	100
DIFUSION Y AUDIENCIAS, SA	100	100	W & CIE	68	68
L-11, SL	100	100	HAVAS RH	98	100
HAVAS LIFE, SA	100	100	HAVAS WORLDWIDE RUSSIA HOLDING	100	100
MEDEA MEDICAL EDUCATION AGENCY, SL	100	100	XAVIER GUILLON CONSEIL (XGC)	70	70
HAVAS DESIGN PLUS ARCHITECTURE, SL	90	90	SAVE FERRIS PRODUCTION	51	51
ARENA MEDIA COMMUNICATION ESPANA SA	80	100	HAVAS 04	100	100
MEDIA PLANNING GROUP SA	100	100	HAVAS 05	100	100
MEDIA ADVISORS SA	80	100	HAVAS 06	100	100
MEDIA CONTACT SA	100	100	HAVAS 08	100	100
METRICS IN MARKETING SA	100	100	UMT	100	100
ARCHIBALD INGALL STRETTON, SL	100	100	HAVAS SPORTS ENTERTAINMENT	100	100
UNCOMMON HOLDING SPAIN SA	100	100	L'EVENEMENTIEL FRANCE	99	99
ARENA COMMUNICATIONS NETWORK SL	80	80	HAVAS EDITION	100	100
			HAVAS MEDIA FRANCE	100	100
			ARENA MEDIA COMMUNICATIONS	100	100
			HAVAS PRODUCTIONS	100	100
			UPSIDE	100	100
			RUSSIA COMMUNICATION	51	51
			HA POLE RESSOURCES HUMAINES	93	93
			HAVAS FINANCES SERVICES (HFS)	100	100

	% Groupe	% Contrôle		% Groupe	% Contrôle
SOCIALYSE	100	100	HAVAS LIFE ITALY SRL	100	100
HAVAS 10	58	58	HAVAS MEDIA SRL	100	100
OPCI DE LA SEINE ET DE L'OURCQ	100	100	ARENA MEDIA SRL	100	100
HAVAS IMMOBILIER	100	100	HAVAS SPORTS & ENTERTAINMENT SRL	100	100
HAVAS PARTICIPATIONS	100	100	HAVAS EVENTS MILAN S.R.L.	72	90
FINANCIÈRE DE LONGCHAMP	100	100	INFINITUM SRL	100	100
LONGCHAMP PARTICIPATIONS	100	100	GRAND UNION ITALY	100	100
RITA	100	100	HAVAS FORWARD ITALY, SL	100	100
HAVAS IT	100	100	PAYS-BAS		
MFG R&D	97	97	HAVAS WORLDWIDE NETHERLANDS BV	100	100
ROSAPARK	100	100	HAVAS BOONDOGGLE AMSTERDAM BV	90	90
WALTER	68	100	HAVAS WORLDWIDE DIGITAL AMSTERDAM BV	100	100
ECSELIS	100	100	EURO RSCG BIKKER BV	100	100
MOBEXT	100	100	ARNOLD WORLDWIDE PARTNERS AMSTERDAM BV	100	100
MEDIA FORWARD COMMUNICATIONS	100	100	HAVAS MEDIA NEDERLAND	100	100
WINDSOR	68	100	ARENA MEDIA NEDERLAND BV	100	100
EGC & ASSOCIÉS	91	100	EURIREFIN BV (mise en équivalence)	50	50
HERCULES	100	100	POLOGNE		
HAVAS MOTIVATION	99	100	HAVAS WORLDWIDE WARSAW SP.ZO.O	100	100
CSI	100	100	HAVAS MEDIA SP.ZO.O.	100	100
CSA	100	100	SOCIALYSE SP.ZO.O.	100	100
CSTO	100	100	HAVAS ENGAGE WARSAW SP.ZO.O	100	100
INTERVALLES	100	100	HAVAS HELIA SP.ZO. O	100	100
FREEDOM HOLDING	100	100	HAVAS PR WARSAW SP.ZO.O	100	100
FULLSIX GROUP	100	100	H WARSAW SP. ZO. O	100	100
FULLSIX FRANCE SAS	100	100	HHP SP.ZO. O	100	100
GRAND UNION SAS	100	100	ARENA MEDIA COMMUNICATIONS SP. Z O.O.	80	100
EKINO SAS	100	100	PORTUGAL		
6 AGENCE MEDIA – 6 AM SAS	100	100	HAVAS WORLDWIDE PORTUGAL, LDA	100	100
NOVALEM SAS	100	100	HAVAS DESIGN PORTUGAL, LDA	89	89
PRIMEO SAS	100	100	FUEL PUBLICIDADE, LDA	51	51
OTO RESEARCH SAS	100	100	HAVAS MEDIA - PUBLICIDADE, SA	100	100
FULLSIX PROD SAS	100	100	ARN - MEDIA COMMUNICATIONS PUBLICIDADE SA	80	100
AUDIENCE TOUCH SAS	100	100	HAVAS - SERVICOS, SA	100	100
FULLBOOSTER SAS	100	100	MEDIA CONTACT PUBLICIDADE SA	100	100
URBAN SAFARI SARL	100	100	LATTITUD DIGITAL - PUBLICIDADE SA	100	100
HAVAS FORWARD FRANCE	100	100	HAVAS SPORTS & ENTERTAINMENT SA	100	100
HAVAS WORLDWIDE ATHENS ADVERTISING SA	100	100	HAVAS MANAGEMENT PORTUGAL, UNIPessoal LDA	100	100
FUEL ATHENS COMMUNICATION GROUP SA	70	100	HAVAS SERVIÇOS II, S.A.	100	100
HAVAS MEDIA EPENDYSEIS ANONYME ETAIRIA (mise en équivalence)	20	20	HAVAS WORLDWIDE SERVICOS, SA	100	100
HAVAS WW GREECE EPE	70	70	FULLSIX PORTUGAL	100	100
HONGRIE			SIXANDCO PORTUGAL	100	100
HAVAS WORLDWIDE BUDAPEST KOMMUNIKACIOS ZRT	100	100	DMC UNIPessoal LDA	100	100
INSIGHT COMMUNICATION KFT	100	100	NETSONDA PORTUGAL	100	100
HAVAS MEDIA HUNGARY KFT	100	100	RÉPUBLIQUE TCHÈQUE		
ARENA MEDIA HUNGARY KFT	100	100	HAVAS WORLDWIDE PRAGUE AS	100	100
IRLANDE			HAVAS PR PRAGUE SRO	100	100
YOUNG ADVERTISING LIMITED	100	100	DREAM STUDIOS SRO	100	100
HAVAS IRELAND LIMITED	100	100	ARNOLD PRAGUE SRO	100	100
HAVAS MEDIA IRELAND	60	60	HAVAS MEDIA CZECH REPUBLIC, SRO	60	60
ITALIE			ROYAUME-UNI		
HAVAS WORLDWIDE MILAN SRL	80	80	CONRAN DESIGN GROUP LTD	92	92
ARNOLD WORLDWIDE ITALY SRL	41	51	HAVAS PR UK LIMITED	100	100
PROVIDENCE ITALY SRL	80	80	MAITLAND POLITICAL LTD	100	100
HEALTH FOR BRANDS SRL	100	100	HAVAS EHS LTD	100	100
HAVAS PR MILAN SRL	41	51	H4B LONDON LIMITED	100	100

	% Groupe	% Contrôle		% Groupe	% Contrôle
MARCOMMS GROUP LTD	60	60	HAVAS HEALTH TORONTO, INC	100	100
MEDICOM GROUP LTD	60	100	ARNOLD WORLDWIDE CANADA INC,	100	100
ALL RESPONSE MEDIA LIMITED	57	57	PALM + HAVAS INC.	100	100
ARNOLD KLP LIMITED	100	100	IMG ULC (CANADA)	100	100
THE EDGE GLOBAL EVENT LIMITED	100	100	MEDIA PLANNING CANADA INC	100	100
HAVAS WORLDWIDE LONDON LTD	100	100	MEDIA CONTACTS CANADA INC	100	100
THE MAITLAND CONSULTANCY LIMITED	100	100	RALLY + HAVAS INC.	80	80
HAVAS PEOPLE LTD	100	100	HAVAS CANADA HOLDINGS, INC.	100	100
HAVAS EHS DISCOVERY LTD	100	100	PLASTIC MOBILE INC.	100	100
MEDIA PLANNING LIMITED	100	100	ÉTATS-UNIS		
AIS GROUP LIMITED	100	100	HAVAS WORLDWIDE CHICAGO, INC	100	100
HAVAS SPORTS LIMITED	100	100	HAVAS HEALTH, INC	100	100
ARENA BLM HOLDINGS LIMITED	80	100	6 TH SENSE, INC	100	100
ARENA MEDIA LTD	80	100	HAVAS PR NORTH AMERICA, INC	100	100
CAKE MEDIA LTD	100	100	HAVAS WORLDWIDE, LLC	100	100
CAKE GROUP LIMITED	100	100	HAVAS WORLDWIDE NEW YORK, INC	100	100
BETC LONDON LIMITED	85	85	HAVAS EDGE, LLC	100	100
DIVERSIFIED AGENCIES COMMUNICATIONS LIMITED	100	100	THE ABERNATHY MACGREGOR GROUP, INC	100	100
HR GARDENS LIMITED	98	100	HAVAS WORLDWIDE SAN FRANCISCO, LLC	100	100
RSMB LIMITED (mise en équivalence)	50	50	HAVAS IMPACT, LLC	100	100
MOON STREET LIMITED	100	100	HAVAS WORLDWIDE DALLAS, LLC	100	100
EWDB LIMITED	100	100	DATA COMMUNIQUE, INC	63	63
HAVAS UK LIMITED	100	100	THE HOURS ENTERTAINMENT, LLC	100	100
HAVAS HOLDINGS LIMITED	100	100	WASHINGTON PRINTING, LLC	100	100
HAVAS SHARED SERVICES LIMITED	100	100	ARENA MEDIA, LLC	100	100
HAVAS CANADA HOLDINGS LIMITED	100	100	IGNITION HOLDINGS, LLC	80	80
CREATIVE LYNX GROUP LTD	60	60	ADRENALINE, LLC	100	100
CREATIVE LYNX LTD	60	100	ARNOLD WORLDWIDE, LLC	100	100
SCITERION LIMITED	60	100	BRANN, LLC	100	100
ELISA INTERACTIVE LTD	100	100	H4LIST, LLC	100	100
WORK CLUB LIMITED	51	51	HAVAS DISCOVERY, LLC	100	100
AFFIPERF LIMITED	100	100	HAVAS PEOPLE LLC	100	100
FORWARD UK	100	100	CAMP + KING, LLC (mise en équivalence)	25	25
ONE GREEN BEAN LONDON	51	51	VICTORS AND SPOILS, INC	54	54
ADCITY UK LIMITED	100	100	HAVAS DISCOVERY, LLC	100	100
CHANDOS COMMUNICATIONS LTD	100	100	AUDREY, LLC	100	100
JUST HEALTHCARE COMMUNICATIONS	60	60	SOCIALCRAFT, LLC	100	100
HERCULES TRANSFORMED PRODUCTION LTD	100	100	HAVAS MEDIA GROUP USA LLC	100	100
GRAND UNION COMMUNICATION LTD	100	100	MEDIA PLANNING INTERNATIONAL CORPORATION	100	100
FULLSIX LONDON	100	100	HM INFINITUM, LLC	100	100
GUM LONDON LTD	100	100	MEDIA PLANNING DIRECT, LLC	50	50
RUSSIE			FIELD RESEARCH CORPORATION (mise en équivalence)	100	100
HAVAS WORLDWIDE	51	100	HAVAS NORTH AMERICA, INC	100	100
HAVAS S & E OOO (mise en équivalence)	50	50	HAVAS CREATIVE, INC	100	100
ARNOLD WORLDWIDE LLC	51	100	ROOSTER LLC	100	100
SUEDE			BRAND ACUMEN LLC	100	100
HAVAS MEDIA AB	60	100	CAMP + KING II, LLC	51	51
HAVAS SWEDEN AB	60	60	REVENUE FRONTIER, LLC	70	70
HAVAS WORLDWIDE AB	60	100	HAVAS FORMULA, LLC	60	60
SUISSE			SYMBIOTIX, LLC	60	60
HAVAS WORLDWIDE AG	100	100	FULLSIX INC.	100	100
HAVAS MEDIA AG	90	90	GRAND UNION US INC.	100	100
ARENA MEDIA AG	90	90	HAVAS GEMINI, LLC	60	60
FUEL SWITZERLAND COMMUNICATION AG	100	100	MOYEN-ORIENT		
AMÉRIQUE DU NORD			ÉMIRATS ARABES UNIS		
CANADA			HAVAS WORLDWIDE MIDDLE EAST FZ LLC	50	50
HAVAS WORLDWIDE CANADA, INC.	100	100	HAVAS MEDIA MIDDLE EAST FZ LLC	50	100

	% Groupe	% Contrôle		% Groupe	% Contrôle
HAVAS MIDDLE EAST FZ LLC	50	50	PORDA HAVAS INTERNATIONAL FINANCE COMMUNICATIONS (GROUP) HOLDINGS COMPANY LTD	60	60
ISRAËL			VISION INTERNATIONAL ROADSHOW COMPANY LIMITED	60	100
HAVAS WORLDWIDE TEL AVIV LTD	100	100	HAVAS DIGITAL HK	51	51
EURO RSCG COMMUNICATION TEL AVIV (1999) LTD	100	100	POWEL FINANCIAL PRESS COMPANY LIMITED	60	100
LIBAN			INDE		
HAVAS WORLDWIDE BEIRUT SAL	50	100	HAVAS WORLDWIDE INDIA PRIVATE LIMITED	100	100
QATAR			HAVAS MEDIA INDIA PRIVATE LIMITED	100	100
HAVAS WORLDWIDE DOHA WLL	25	49	HAVAS WORLDWIDE DIGITAL MATRIX PRIVATE LIMITED	69	78
TURQUIE			ARENA INDIA PRIVATE LIMITED	100	100
HAVAS WORLDWIDE ISTANBUL ILETISIM HIZMETLERI AS	100	100	INDONÉSIE		
THE KLAN AS	100	100	PT ADRIWARA KRIDA	100	100
HAVAS ENGAGE PAZARLAMA VE ILETISIM HIZMETLERI AS	100	100	PT MPG INDONESIA	100	100
PH REKLAM VE DST AS	51	51	PT HAVAS WORLDWIDE JAKARTA	100	100
HAVAS MEDIA TURKEY MEDYA PLANLAMA VE SATINALMA HIZMETLERI AS	80	80	ARENA INDONESIA	100	100
ASIE-PACIFIQUE			JAPON		
AUSTRALIE			HAVAS WORLDWIDE JAPAN KABUSHIKI KAISHA	100	100
HAVAS WORLDWIDE SOUTH PACIFIC PTY LTD	100	100	MALAISIE		
EURO RSCG 4D (AUSTRALIA) PTY LTD	100	100	HAVAS WORLDWIDE KUALA LUMPUR SDN BHD	95	95
HAVAS WORLDWIDE MELBOURNE PTY LTD	100	100	EPIC-OMNILINK INTEGRATED SDN BHD	100	100
ARNOLD FURNACE PTY LTD	100	100	BULB COMMUNIQUE SDN BHD (mise en équivalence)	25	25
THE RED AGENCY PTY LTD	100	100	PHILIPPINES		
HAVAS WORLDWIDE AUSTRALIA PTY LTD	100	100	MEDIA CONTACTS PHILIPPINES	100	100
HOST CONSULT PTY LTD	51	51	MOBEXT, INC	51	51
ARCADE PTY LTD	51	100	HAVAS MEDIA ORTEGA	50	30
RAINY DAY INDUSTRIES PTY LTD	46	90	HVMM HOLDINGS PHILIPPINES, INC	40	40
ONE GREEN BEAN PTY LTD	51	51	SINGAPOUR		
HAVAS MEDIA AUSTRALIA PTY LTD	100	100	HAVAS WORLDWIDE SINGAPORE PTE. LTD	100	100
PULSE COLLABORATIONS SYSTEMS PTY LTD	100	100	HAVAS LIFE (S) PTE. LTD	100	100
ARENA MEDIA AUSTRALIA PTY LTD	100	100	HAVAS WORLDWIDE SIREN PTE. LTD	51	51
CHINE			HAVAS MEDIA ASIA PACIFIC PTE. LTD	100	100
EURO RSCG GREAT OCEAN (GUANGZHOU) ADVERTISING CO. LTD	70	70	HOST HOLDINGS ASIA PTE. LTD	100	100
SHANGHAI JINGSHI COMPUTER TECHNOLOGY CONSULTING SERVICES CO., LTD	100	100	HOST GROUP PTE. LTD	100	100
SHANGHAI FIELD FORCE MARKETING CONSULTING SERVICES, CO.LTD	100	100	TAÏWAN		
SHANGHAI PROSPECT MARKETING CONSULTING SERVICES CO., LTD	100	100	HAVAS WORLDWIDE TAÏWAN LTD	100	100
THE SALES MACHINE (SHANGHAI) CO., LTD	100	100	STAREAST COMMUNICATIONS (TAIWAN) LTD	100	100
HAVAS WORLDWIDE CO. LTD	100	100	JINGSHI ENTERPRISE MANAGEMENT CONSULTANTS CO., LTD	100	100
SHENZHEN PORDA PR. CO. LTD	60	100	THAÏLANDE		
HAVAS LIFE MARKETING CONSULTANCY (SHANGHAI) CO.LTD	51	51	HAVAS WORLDWIDE BANGKOK LIMITED	100	100
SHENG ZHONG MARKETING CONSULTANCY (SHANGHAI) CO.LTD	51	100	HAVAS WORLDWIDE DIGITAL BANGKOK LIMITED	100	100
HAN WEI GUANGGAO (SHANGHAI) YOU XIAN GONG SI	100	100	CONSUMER CONTACT COMMUNICATIONS (THAILAND) LTD	100	100
AFFIPERF (SHANGHAI) ADVERTISING CO, LTD	100	100	TBP (THAILAND) LTD	100	100
FULLSIX CHINA	100	100	AMÉRIQUE LATINE		
CORÉE			ARGENTINE		
HAVAS WORLDWIDE KOREA CO., LTD	100	100	HAVAS WORLDWIDE BUENOS AIRES SA	100	100
HAVAS WORLDWIDE DIGITAL KOREA CO., LTD	100	100	FUEL ARGENTINA SA	100	100
HONG KONG			MEDIA PLANNING SA	100	100
HAVAS WORLDWIDE HONG KONG LIMITED	100	100	MEDIA CONTACT ARGENTINA SA	100	100
FIELD FORCE INTEGRATED MARKETING SOLUTIONS LIMITED	100	100	ARENA ARGENTINA SA	80	100
			PROXIMIA HAVAS ARGENTINA	100	100
			HAVAS SPORTS ARGENTINA SA	70	70
			AFFIPERF SA	100	100
			FORWARD ARGENTINA	100	100

	% Groupe	% Contrôle		% Groupe	% Contrôle
SOCIALYSE ARGENTINA	100	100	MEXIQUE		
BRÉSIL			HAVAS WORLDWIDE MÉXICO, SA DE CV	100	100
HAVAS WORLDWIDE SAO PAULO COMUNICACOES LTDA	100	100	HAVAS LIFE MÉXICO, SA DE CV	100	100
HAVAS WORLDWIDE DIGITAL BRASIL LTDA	100	100	LSSI LATIN SERVICES SUPPORT INTEGRATION SA DE CV	100	100
HAVAS WORLDWIDE LIFE BRASIL COMUNICACOES SA	100	100	HAVAS WORLDWIDE DIGITAL MÉXICO, SA DE CV	100	100
HAVAS WORLDWIDE RIO COMUNICACOES LTDA.	100	100	HAVAS WORLDWIDE VALE, SA DE CV	73	73
MEDIA CONTACT BRAZIL LTDA	100	100	HAVAS WORLDWIDE DIGITAL VALE, SA DE CV	73	100
IGLUE SERVIÇOS DE MARKETING LTDA	100	100	BEST VALUE MEDIA SA DE CV	73	100
Z+ COMUNICACAO LTDA	100	100	HAVAS PEOPLE VALE, SA DE CV	73	100
HVS PARTICIPACOES LTDA	100	100	J.V. VALE SA DE CV	73	100
LATTITUD BRAZIL COMUNICAÇÃO LTDA	100	100	VALE BATES SA DE CV	73	100
HAVAS SPORTS & ENTERTAINMENT BRASIL LTDA	100	100	HAVAS MEDIA SA DE CV	95	95
HAVAS WW SOCIAL MEDIA COMUNICACOES LTDA	100	100	HAVAS MEDIA SERVICES SA DE CV	95	100
AFFIPERF BRASIL MARKETING LIMITADA	99	99	MEDIA CONTACTS SA DE CV	100	100
BETC BRASIL AGENCIA DE PUBLICIDAD LTDA	70	70	ARENA COMMUNICATION SA DE CV	80	100
SOCIALYSE BRASIL MARKETING LTDA	99	99	HAVAS SPORTS SA DE CV	100	100
HAVAS WW DIGITAL RECIFE LTDA	100	100	HAVAS MEDIA REGIONES SA DE CV	95	100
CHILI			ARENA MEDIA SA DE CV	78	98
FUEL PUBLICIDAD LIMITADA	100	100	FORWARD MEDIA COMMUNICATIONS SA DE CV	80	100
HAVAS WORLDWIDE SANTIAGO SA	100	100	PÉROU		
FUEL CHILE SA	100	100	HAVAS MEDIA PERU SAC	100	100
MEDIA PLANNING CHILE SA	99	99	ARENA PERU	80	100
MEDIA CONTACT CHILE SA	100	100	FORWARD MEDIA PERU SAC	99	99
ARENA CHILE SA	79	99	HAVAS WORLDWIDE PERU S.A.C.	100	100
HAVAS MEDIA CHILE SA	100	100	PORTO RICO		
FORWARD CHILE	100	100	HAVAS WORLDWIDE PUERTO RICO, INC	100	100
COLOMBIE			URUGUAY		
HAVAS WORLDWIDE BOGOTA SA	100	100	EURO RSCG INTERNATIONAL SA	100	100
FUEL SA	100	100	BRISLEY, SA	96	96
HAVAS WORLDWIDE MEDELLIN, SA	100	100	HAVAS WORLDWIDE SA	53	53
PARTNER MEDIA SA	100	100	PHOENA SA	53	53
HAVAS MEDIA COLOMBIA SAS	100	100	DREAMA SA	53	53
SPOT SA	100	100	VENEZUELA		
HAVAS DIGITAL COLOMBIA SA	100	100	HAVAS MEDIA, CA	100	100
MEDIA ADVISORS LTDA	80	100	AFRIQUE		
ARENA COMMUNICATIONS COLOMBIA SAS	80	100	AFRIQUE DU NORD		
REAL PERFORMANCE MEDIA SAS	100	100	HAVAS TUNISIE	49	49
PROXIMIA SAS COLOMBIA	100	100	AFRIQUE DU SUD		
FORWARD COLOMBIA	100	100	HAVAS WORLDWIDE JOHANNESBURG (PTY) LTD	58	100
COSTA RICA			HAVAS SPORTS SOUTH AFRICA	100	100
RED STAR DIGITAL CR LIMITADA	100	100	HAVAS WORLDWIDE DIGITAL JOHANNESBURG (PTY) LTD	58	100
TRIBU NAZCA, S.A	75	75	HAVAS MEDIA SOUTH AFRICA (PTY) LTD	100	100
FUSION DE PRODUCCION DIGITAL, S.A.	75	100	CO-CURRENCY (PTY) LTD	30	51
PROMOTICA DE COSTA RICA PCR, S.A.	75	100	HAVAS BOONDOGGLE (PTY) LTD	30	51
ALMA LATINA, S.A.	75	100			

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

	Constantin Associés ⁽¹⁾				AEG Finances ⁽¹⁾				Autres				Total			
	(en millions d'euros)		%		(en millions d'euros)		%		(en millions d'euros)		%		(en millions d'euros)		%	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Audit																
Commissariat aux Comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés																
- Émetteur	0,7	0,7			0,4	0,4							1,1	1,1		
- Filiales intégrées globalement	4,4	4,1			0,2	0,1			0,9	0,6			5,5	4,8		
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes																
- Émetteur																
- Filiales intégrées globalement																
Sous-total	5,1	4,8	98%	98%	0,6	0,5	100%	100%	0,9	0,6	82%	60%	6,6	5,9	96%	92%
Autres prestations																
Juridique, fiscal, social	0,1	0,1							0,1	0,2			0,2	0,3		
Autres									0,1	0,2			0,1	0,2		
Sous-total	0,1	0,1	2%	2%	0	0	0%	0%	0,2	0,4	18%	40%	0,3	0,5	4%	8%
TOTAL	5,2	4,9	100%	100%	0,6	0,5	100%	100%	1,1	1	100%	100%	6,9	6,4	100%	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

Néant.

20.4. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2015

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 2015, 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 2015, 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 1 908 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 186 millions d'euros, tels que décrits en notes 5.1.4.21 et 5.2.20 des Notes aux états financiers consolidés. Votre Société procède à la constatation d'impôts différés actifs dès lors que leur récupération a été jugée probable comme l'indique la note 5.1.4.21 "Impôts différés" des Notes aux états financiers consolidés.

Conformément à la norme d'exercice professionnel relative à l'appréciation des estimations comptables et sur la base des éléments disponibles à ce jour, nous nous sommes assurés du caractère approprié des procédures et des méthodes utilisées pour les estimations et avons procédé à l'appréciation des données prévisionnelles et des hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 30 mars 2016

Les Commissaires aux Comptes

AEG FINANCES	CONSTANTIN ASSOCIES
<i>Membre français de Grant Thornton International</i>	<i>Member of Deloitte Tohatsu Limited</i>
Gilles HENGOAT	Thierry QUERON

20.5. Comptes annuels au 31 décembre 2015

SOMMAIRE

1. BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2015	130	4.3.5. Échéances des créances au 31 décembre 2015	141
2. COMPTE DE RESULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2015.....	132	4.3.6. Valeurs mobilières de placement.....	141
3. TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE AU 31 DÉCEMBRE 2015	133	4.3.7. Disponibilités	141
4. ANNEXE DES COMPTES ANNUELS ARRÊTES AU 31 DÉCEMBRE 2015	135	4.3.8. Charges à répartir sur plusieurs exercices.....	141
4.1. FAITS CARACTERISTIQUES DE L'EXERCICE	135	4.3.9. Variation des capitaux propres	142
4.2. PRINCIPES, REGLES ET METHODES COMPTABLES.....	135	4.3.10. Actions Havas potentiellement créées	142
4.2.1. Comparabilité des comptes annuels.....	135	4.3.11. Amortissement subvention	142
4.2.2. Immobilisations incorporelles et corporelles.....	135	4.3.12. Variation des provisions pour risques et charges.....	142
4.2.3. Immobilisations financières.....	135	4.3.13. Dettes financières.....	143
4.2.4. Créances et comptes rattachés	135	4.3.14. Dettes d'exploitation et diverses	145
4.2.5. Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi.....	135	4.3.15. Exposition aux risques de marché	146
4.2.6. Valeurs mobilières de placement.....	135	4.4. NOTES AU COMPTE DE RESULTAT.....	147
4.2.7. Gestion des risques de taux et de change.....	135	4.4.1. Chiffre d'affaires	147
4.2.8. Primes et frais d'émission des emprunts obligataires..	136	4.4.2. Autres produits d'exploitation.....	147
4.2.9. Provisions pour risques et charges.....	136	4.4.3. Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun	147
4.2.10. Gestion centralisée de trésorerie	136	4.4.4. Résultat financier.....	147
4.2.11. Compensation.....	136	4.4.5. Résultat exceptionnel	147
4.2.12. Consolidation de la TVA	136	4.4.6. Impôt sur les bénéfices.....	147
4.2.13. Impôt sur les bénéfices.....	136	4.5. AUTRES INFORMATIONS	147
4.2.14. Consolidation	136	4.5.1. Éléments concernant les parties liées.....	147
4.3. NOTES AU BILAN	137	4.5.2. Accroissements et allègements de la dette future d'impôt	148
4.3.1. Immobilisations brutes.....	137	4.5.3. Obligations contractuelles et engagements hors bilan	148
4.3.2. Amortissements et dépréciations des immobilisations.....	137	4.5.4. Rémunération des mandataires sociaux.....	149
4.3.3. Tableau des filiales et participations	138	4.5.5. Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi	149
4.3.4. Échéances des immobilisations financières au 31 décembre 2015	141	4.5.6. Effectifs	149
		4.5.7. Risques et litiges	149
		4.6. EVENEMENTS POSTERIEURS A LA DATE DE CLOTURE	149

1. BILAN AU 31 DECEMBRE 2015

ACTIF

(en milliers d'euros)	Notes à l'Annexe	2015			2014	2013
		Brut	Amortissements et provisions	Net	Net	Net
Immobilisations incorporelles	4.3.1 à 4.3.2	593 285	27 858	565 427	595 974	595 244
Immobilisations corporelles						
Constructions		718	192	526	574	622
Matériel		907	366	541	241	266
Autres		19 032	8 558	10 474	10 890	11 658
Sous-total		20 657	9 116	11 541	11 705	12 546
Immobilisations financières ⁽¹⁾						
Participations	4.3.1 à 4.3.3	1 800 571	160 787	1 639 784	1 641 890	1 653 227
Créances rattachées à des participations	4.3.1 à 4.3.4	541 478	45 007	496 471	509 280	523 420
Autres titres immobilisés	4.3.1 à 4.3.4	17	-	17	17	17
Prêts	4.3.1 à 4.3.4	742	-	742	794	834
Autres	4.3.1 à 4.3.4	482	-	482	591	697
Sous-total		2 343 290	205 794	2 137 496	2 152 572	2 178 195
TOTAL DE L'ACTIF IMMOBILISE		2 957 232	242 768	2 714 464	2 760 251	2 785 985
Avances et acomptes versés		239	-	239	43	76
Créances d'exploitation ⁽²⁾						
Créances clients et comptes rattachés	4.3.5	34 055	-	34 055	38 879	49 204
Autres créances d'exploitation	4.3.5	1 818	-	1 818	2 226	1 256
Sous-total	4.3.5	36 112	-	36 112	41 148	50 536
Créances diverses ⁽²⁾	4.3.5	108 431	13 286	95 145	52 356	81 784
Valeurs mobilières de placement	4.3.6	115 772	-	115 772	5 477	7 958
Disponibilités	4.3.7	337 325	-	337 325	311 017	357 579
Charges constatées d'avance		815	-	815	1 203	453
TOTAL DE L'ACTIF CIRCULANT		598 455	13 286	585 169	411 201	498 310
Charges à répartir sur plusieurs exercices	4.3.8	1 573	-	1 573	392	797
Écarts de conversion – Actif		664	-	664	345	364
TOTAL ACTIF		3 557 924	256 054	3 301 870	3 172 189	3 285 456
(1) Dont à moins d'un an		474 935	-	474 935	491 346	505 070
(2) Dont à plus d'un an		3 287	3 287	-	4 633	4 121

PASSIF

	Notes à l'Annexe	2015	2014	2013
(en milliers d'euros)			Avant répartition	
Capital		166 969	165 876	163 539
Primes d'émission, de conversion, de fusion, d'apport		1 363 124	1 354 006	1 334 561
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		89 635	82 094	66 533
Résultat de l'exercice		65 660	61 805	60 940
Subvention d'investissement		6 963	7 598	8 232
Provisions réglementées		244	502	527
TOTAL DES FONDS PROPRES	4.3.9 à 4.3.11	2 043 322	2 022 608	1 985 059
Provisions pour risques		13 357	7 778	5 717
Provisions pour charges		7 049	6 595	6 619
TOTAL DES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	4.3.12	20 406	14 373	12 336
Dettes financières				
Autres emprunts obligataires		500 000	133 340	516 670
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ⁽⁴⁾		2 603	251 620	55 109
Emprunts et dettes financières divers		665 407	691 172	618 121
Sous-total	4.3.13	1 168 010	1 076 132	1 189 900
Avances et acomptes reçus		1 124	1 253	1 071
Dettes d'exploitation et diverses				
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		14 502	13 247	14 305
Dettes fiscales et sociales		33 512	35 295	69 941
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		8 202	669	5 557
Autres dettes		12 514	8 385	7 128
Sous-total	4.3.14	69 854	58 849	98 002
TOTAL DES DETTES ⁽³⁾	4.3.13 à 4.3.14	1 237 864	1 134 981	1 287 902
Produits constatés d'avance		125	70	-
Écarts de conversion – Passif		153	157	159
TOTAL PASSIF		3 301 870	3 172 189	3 285 456
(3) Dont à moins d'un an		732 708	883 183	1 149 488
Dont à plus d'un an		505 156	251 798	138 414
(4) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques		620	139	613

2. COMPTE DE RESULTAT AU 31 DECEMBRE 2015

(en milliers d'euros)	Notes à l'Annexe	2015	2014	2013
Chiffre d'affaires	4.4.1	97 451	85 916	85 080
Coût des ventes		(4 058)	(3 142)	(3 897)
Produit brut		93 393	82 774	81 183
Autres produits d'exploitation	4.4.2	31 617	32 204	27 240
Autres consommations de l'exercice		(35 499)	(30 818)	(32 173)
Impôts, taxes et versements assimilés		(4 762)	(5 856)	(7 082)
Charges de personnel		(29 111)	(31 030)	(32 506)
Dotations aux amortissements et provisions		(11 138)	(5 784)	(14 214)
Autres charges		(2 153)	(3 868)	(292)
Total des autres charges d'exploitation		(82 663)	(77 356)	(86 267)
I. RESULTAT D'EXPLOITATION		42 347	37 622	22 156
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun :				
Bénéfice		1 546	2 272	2 070
Perte		(27)	-	(45)
II. QUOTES-PARTS DE RESULTAT SUR OPERATIONS FAITES EN COMMUN	4.4.3	1 519	2 272	2 025
Produits de participation ⁽¹⁾		91 895	84 464	93 684
Produits d'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		67	35	62
Autres intérêts et produits assimilés ⁽¹⁾		2 801	4 416	4 530
Reprises sur provisions et transferts de charges		41 673	12 583	6 896
Différences positives de change		60 275	20 495	30 476
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		17	29	28
Total des produits financiers		196 728	122 022	135 676
Dotations aux amortissements et provisions		(63 983)	(55 674)	(36 173)
Intérêts et charges assimilées ⁽²⁾		(13 243)	(28 668)	(31 576)
Différences négatives de change		(59 668)	(20 873)	(30 643)
Total des charges financières		(136 894)	(105 215)	(98 392)
III. RESULTAT FINANCIER	4.4.4	59 834	16 807	37 284
IV. RESULTAT COURANT AVANT IMPÔTS		103 700	56 701	61 465
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		3 184	1 574	2 333
Produits exceptionnels sur opérations en capital		21 747	1 229	2 344
Reprises sur provisions exceptionnelles et transferts de charges		15 882	2 967	1 532
Total des produits exceptionnels		40 813	5 770	6 209
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		(939)	(1 007)	(3 584)
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		(66 867)	(143)	(1 697)
Dotations aux amortissements et provisions		(10 098)	(3 925)	(4 487)
Total des charges exceptionnelles		(77 904)	(5 075)	(9 768)
V. RESULTAT EXCEPTIONNEL	4.4.5	(37 091)	695	(3 559)
Participation des salariés		(1 093)	(705)	(756)
Impôts sur les bénéfices	4.4.6	144	5 114	3 790
BENEFICE (PERTE) DE L'EXERCICE		65 660	61 805	60 940
(1) Dont produits concernant les entreprises liées		92 910	85 069	94 159
(2) Dont intérêts concernant les entreprises liées		6 369	5 786	5 438

3. TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE AU 31 DECEMBRE 2015

(en milliers d'euros)	2015	2014	2013
Opérations d'exploitation			
Résultat net	65 660	61 805	60 940
Opérations sans incidence sur la trésorerie liées ou non liées à l'exploitation			
+ Dotations aux amortissements et provisions (nettes)	26 303	45 736	44 213
- Plus ou moins-values de cessions	45 507	(512)	(51)
Autofinancement	137 470	107 029	105 102
Variations de trésorerie sur opérations d'exploitation ⁽¹⁾	(38 343)	(24 190)	(62 409)
FLUX NETS D'EXPLOITATION	99 127	82 839	42 693
Opérations d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations			
Incorporelles et corporelles ⁽²⁾	(1 573)	(389)	(695)
Financières ⁽³⁾	(120 477)	(64 032)	(34 399)
Sous-total	(122 050)	(64 421)	(35 094)
Cessions et réductions d'immobilisations			
Incorporelles et corporelles	-	1	1 701
Financières ⁽⁴⁾	104 516	51 100	41 667
Sous-total	104 516	51 101	43 368
Subvention d'investissement ⁽⁵⁾	(635)	(634)	(634)
Variations des dettes sur immobilisations ⁽⁶⁾	7 533	(4 888)	(897)
Variations des créances sur cessions d'immobilisations ⁽⁶⁾	1 419	(512)	369
FLUX NETS D'INVESTISSEMENT	(9 217)	(19 354)	7 112
Opérations de financement			
Dividendes versés	(54 264)	(45 379)	(43 145)
Augmentations des capitaux propres ⁽⁷⁾	10 211	21 782	90 012
Variations de l'endettement ⁽⁸⁾	90 265	(88 457)	(16 863)
FLUX NETS DE FINANCEMENT	46 212	(112 054)	30 004
Variation de trésorerie de l'exercice	136 122	(48 569)	79 809
Trésorerie à l'ouverture	316 356	364 925	285 116
TRESORERIE A LA CLÔTURE	452 478	316 356	364 925

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

(1) **Exercice 2013** :

- l'augmentation de la facturation aux filiales de la redevance de marque a entraîné un accroissement du poste clients de l'ordre de 30 millions d'euros ;
- les créances de cash-pooling augmentent de 22 millions d'euros par rapport à 2012 ;
- l'augmentation de la charge d'impôt du groupe fiscal impacte le BFR à hauteur de 10 millions d'euros ;
- la mise en place de la TVA consolidée participe à l'augmentation du BFR pour 9 millions d'euros.

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

(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 2013** :

- souscriptions au capital de sociétés situées en France et dans différents pays européens ;
- ajustement de compléments de prix ;
- prêts principalement à des filiales australiennes et irlandaises ;
- facturation des intérêts.

Exercice 2014 :

- souscriptions au capital de sociétés situées en France, dans différents pays européens, au Moyen-Orient et en Asie ;
- acquisition d'une société en Suède ;
- ajustement de compléments de prix.
- prêts consentis à des filiales situées principalement en France, au Moyen-Orient et en Amérique Latine.

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.

(4) **Exercice 2013** :

- remboursement de prêts par nos filiales européennes et canadiennes ;
- paiement des intérêts.

Exercice 2014 :

- remboursement de prêts par nos filiales européennes et du Moyen-Orient ;
- paiement des intérêts.

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

(5) **Exercice 2013, 2014 et 2015** : amortissement sur la durée d'utilisation des immobilisations financées par la subvention obtenue en 2011 lors de l'acquisition par le Groupe de son siège social à Puteaux.

(6) Les variations des dettes sur immobilisations sur les exercices 2014 et 2015 sont principalement dues à la comptabilisation des compléments de prix sur les titres de participations.

(7) **Exercice 2013** :

- l'augmentation des capitaux propres est relative à la conversion de BSAAR.

Exercice 2014 :

- l'augmentation des capitaux propres est relative à la levée d'options de souscription d'actions et à la conversion de BSAAR.

Exercice 2015 :

- l'augmentation des capitaux propres est relative à la conversion de BSAAR.

(8) **Exercice 2013** :

- émission d'un emprunt obligataire de 100 millions d'euros ;
- trésorerie mise à disposition de Havas par ses filiales membres du cash-pooling pour 45 millions d'euros.

Principales diminutions :

- remboursement de la troisième tranche de l'OBSAAR 2006 pour un montant de 90 millions d'euros ;
- remboursement de la première tranche de l'OBSAAR 2008 pour un montant de 33 millions d'euros ;
- remboursement de billets de trésorerie pour 40 millions d'euros.

Exercice 2014 :

- Emission de billets de trésorerie pour 100 millions d'euros ;
- utilisation des lignes de crédit à hauteur de 150 millions d'euros ;
- trésorerie mise à disposition de Havas par ses filiales membres du cash-pooling pour 94 millions d'euros.

Principales diminutions :

- remboursement de la seconde tranche de l'OBSAAR 2008 pour un montant de 33 millions d'euros ;
- remboursement de l'emprunt obligataire 2009/2014 d'un montant de 350 millions d'euros ;
- remboursement de billets de trésorerie pour 50 millions d'euros.

Exercice 2015 :

- émission 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

4. ANNEXE DES COMPTES ANNUELS ARRÊTES AU 31 DECEMBRE 2015

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

4.1. Faits caractéristiques de l'exercice

Le 8 décembre 2015, Havas a émis un emprunt obligataire d'un montant de 400 M€, d'une durée de 5 ans (échéance 8 décembre 2020) avec un coupon annuel de 1,875%.

Cette émission permet au groupe Havas de diversifier ses sources de financement, d'allonger la maturité moyenne de sa dette et de bénéficier de conditions de taux attractives.

Havas a pris le contrôle à 100% de Freedom Holding (mère du Groupe FullSix), l'un des leaders indépendants de la communication digitale en Europe. Le Groupe FullSix compte plus de 600 collaborateurs basés en France, Portugal, Grande-Bretagne, Espagne, Italie et aux Etats-Unis.

4.2. Principes, règles et méthodes comptables

Les comptes annuels sont établis et présentés suivant les principes, normes et méthodes comptables découlant du plan comptable général de 2014 conformément au règlement 2014-03 du Comité de la Réglementation Comptable, ainsi qu'aux avis et recommandations ultérieurs de l'Autorité des normes comptables (ANC).

4.2.1. Comparabilité des comptes annuels

Les comptes 2015 ont été arrêtés selon les mêmes règles et principes que les comptes 2014.

4.2.2. Immobilisations incorporelles et corporelles

Les frais de dépôt et de renouvellement des marques sont comptabilisés en charges.

Les immobilisations incorporelles et corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition et amorties sur leur durée normale d'utilisation (à l'exception des marques et des fonds de commerce qui ne sont pas amortis).

Les durées d'amortissement généralement retenues sont les suivantes :

Immobilisations	Durées d'amortissement
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 importants.

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 et de ses sous-groupes, Compagnie du Cambodge et Financière de l'Odé.

4.3. Notes au bilan

4.3.1. Immobilisations brutes

Variation des immobilisations brutes

	Valeur début exercice	Augmentations	Diminutions	Valeur fin exercice
Immobilisations incorporelles	617 354	463	24 532	593 285
Immobilisations corporelles	19 591	1 110	44	20 657
Immobilisations financières				
. Participations	1 783 253	59 628	42 310	1 800 571
. Créances rattachées	563 845	60 799	83 166	541 478
. Autres	1 428	50	237	1 241
TOTAL IMMOBILISATIONS BRUTES	2 985 471	122 050	150 289	2 957 232

Immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent les marques Havas / RSCG ainsi que le mali technique issu de la Transmission Universelle de Patrimoine de Havas International à Havas en date du 4 décembre 2008 pour un montant de 521 497 milliers d'euros et d'Euro RSCG SA en date du 31 mai 2011 pour 47 208 milliers d'euros.

Immobilisations financières

Participations

L'essentiel de l'augmentation du poste provient d'augmentations de capital de sociétés situées en France, dans différents pays européens et en Asie, de l'acquisition de Freedom Holding, mère du Groupe Fullsix, 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.

4.3.2. Amortissements et dépréciations des immobilisations

Variation des amortissements et dépréciations

	Valeur début exercice	Augmentations	Diminutions	Valeur fin exercice
Immobilisations incorporelles	21 380	9 118	2 640	27 858
Immobilisations corporelles	7 886	1 274	44	9 116
Immobilisations financières				
- Participations	141 363	60 950	41 526	160 787
- Créances rattachées	54 565	1 271	10 829	45 007
- Autres	26		26	
TOTAL AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	225 220	72 613	55 065	242 768

Dépréciation des immobilisations financières

Participations

Au 31 décembre 2015, la dépréciation des titres de participation s'élève à 160 787 milliers d'euros, contre 141 363 milliers d'euros au 31 décembre 2014.

Les dotations de 60 950 milliers d'euros, ainsi que les reprises de 41 526 milliers d'euros comptabilisées en 2015, résultent respectivement d'une baisse ou d'une augmentation de la valeur d'utilité de certaines filiales.

Créances rattachées

Au 31 décembre 2015, la dépréciation des créances rattachées de 45 007 milliers d'euros concerne principalement les comptes courants de sociétés qui n'ont plus d'activité opérationnelle.

4.3.3. Tableau des filiales et participations

	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	15 685	100,00%	40 555	40 555		0	46 251	1 712	2 272	421 788 647
H4B Paris SARL	111	-925	100,00%	2 496	0		0	951	-130	0	430 488 304
Havas Worldwide Paris	139	7 019	99,16%	29 674	20 547	10 051	900	84 217	3 341	2 646	349 208 447
BETC	11 919	19 442	100,00%	23 894	23 894		475	178 200	6 312	6 198	428 688 445
HAVAS SPORTS ENTERTAINMENT	4 744	-5 994	100,00%	32 310	1 059		0	16 887	-2 509	0	413 743 741
Havas Life Paris	307	-542	99,97%	7 132	7 132		0	5 699	-615	307	334 317 195
BETC Digital W & Cie	9 891	5 141	100,00%	8 211	8 211		0	29 229	1 772	1 286	493 477 574
	124	10 637	68,16%	8 415	8 415	399	0	24 218	912	635	414 344 770
HA POLE RESSOURCES HUMAINES	137	7 520	92,85%	5 155	5 155	0	0	0	6	0	351 746 946
HAVAS MEDIA FRANCE	5 313	5 394	100,00%	132 236	132 236		1 500	172 904	2 521	3 321	403 201 767
OPCI de la Seine et de l'Ourcq	151 457	1 499	98,89%	133 500	133 500	22 063	0	0	1 499	1 485	534 896 204
Freedom Holding	59 646	-24 310	100,00%	35 264	35 264	29 956	0	0	132	0	505 217 471
HAVAS PARTICIPATIONS	9 647	124	100,00%	9 646	9 646		0	0	725	0	487 596 264
	255 425	40 690		468 487	425 613	62 469	2 875	558 556	15 678	18 150	
Sociétés étrangères											
Havas Worldwide Middle East FZ LLC	3 224	4 110	50,00%	8 077	8 077		0	19 694	7 632	3 267	
Havas Worldwide Wien Gmbh	76	546	100,00%	9 049	5 882		159	2 501	131	0	
Havas Worldwide South Pacific Pty Ltd	26 630	-7 508	100,00%	30 178	30 178		0	0	-1 001	0	
Havas Worldwide Brussels	4 670	1 675	99,93%	11 549	4 805		0	16 631	-45	0	
Boondoggle NV	103	775	60,00%	6 093	6 093		0	12 679	765	459	
Havas Worldwide Sao Paulo Comunicacoes LTDA	14 943	-8 687	100,00%	19 572	19 572	9 627	5 241	20 656	-5 742	0	

	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	4 071	-3 466	100,00%	4 461	1 974		0	0	-726	0	
HAVAS HOLDING DEUTSCHLAND GMBH	1 561	18 692	100,00%	24 321	24 321		5 700	101	2 100	0	
Havas PR Düsseldorf GmbH	716	14 028	100,00%	16 666	16 666		0	1 877	570	495	
Havas Worldwide Copenhagen A/S	201	570	100,00%	15 958	2 538		0	2 336	-47	199	
HAVAS MANAGEMENT ESPANA, SL	12 570	239 757	100,00%	271 172	271 172	201 537	3 203	95 434	49 085	0	
Havas Worldwide Helsinki OY	60	-1 140	100,00%	14 976	0	209	0	959	-621	0	
Havas UK Limited	310 238	320 764	100,00%	603 083	603 083		43 463	0	52 869	21 239	
Havas Worldwide Athens Advertising SA	199	-1 130	100,00%	2 012	0	1 022	0	985	-630	0	
Havas Worldwide Hong Kong Limited	16 239	-4 492	100,00%	14 340	2 518		23 705	54 683	1 317	0	
Porda Havas International Finance Communications (Group) Holdings Company Ltd	593	1 184	60,00%	4 272	4 272		0	12 015	1 184	1 523	
INSIGHT COMMUNICATION KFT	16	289	100,00%	1 702	441		0	18	4	126	
Havas Worldwide Tel Aviv Ltd	50	368	100,00%	6 061	63	3	0	59	118	0	
Havas Media India Private Limited	1 759	-1 181	97,00%	2 847	2 847		2 920	106 734	635	0	
Havas Worldwide Milan SRL	437	3 289	80,40%	9 048	9 048	268	0	24 429	1 578	1 214	
Providence Italy Srl	12	223	80,40%	1 846	1 846		0	1 139	210	36	
Havas Media SRL	510	1 391	100,00%	5 112	5 112		12 151	145 942	-112	0	
Havas Life Italy SRL	10	36	100,00%	5 846	0		0	3 594	24	0	
Havas Worldwide Korea Co., Ltd	1 562	-1 452	100,00%	1 757	1 757		4 552	10 306	-224	0	

	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 México, SA de CV	102	-2 038	100,00%	3 223	2 977		0	11 164	-1 624	0	
LSSI LATIN SERVICES SUPPORT INTEGRATION SA DE CV	3	-62	100,00%	2 252	0		0	0	-161	0	0
Havas Worldwide Vale, SA de CV	892	5 451	73,00%	16 459	16 459		3 055	9 300	1 119	0	0
Havas Worldwide Kuala Lumpur SDN BHD	3 211	-2 865	100,00%	2 872	2 872		213	2 593	-106	0	0
Havas Worldwide Netherlands BV	54	2 087	100,00%	18 012	7 306		0	0	-462	0	0
Havas Media Nederland	18	4 132	100,00%	4 271	2 421			78 621	17	0	0
Havas Media Peru SAC	753	3 135	100,00%	2 005	2 005		0	14 630	1 809	585	
HHP SP.ZO. O	1 431	2 144	100,00%	20 411	12 004		232	1 810	222	617	
Havas Sweden AB	11	748	60,00%	4 326	4 326		0	0	1 416	166	
Havas Worldwide Singapore Pte. Ltd	2 667	-2 672	100,00%	5 664	3 350	1 006	2 497	5 283	-564	0	0
Havas Worldwide Istanbul Iletisim Hizmetleri AS	56	766	99,90%	2 427	2 427		0	4 228	188	0	0
Havas Worldwide Taiwan Ltd	337	1 198	97,25%	5 594	5 594		2 103	24 119	742	845	
Havas Worldwide Puerto Rico, Inc	1 100	-5 620	100,00%	14 295	0		0	6 223	-577	0	0
	411 082	585 045		1 191 809	1 084 006	213 672	109 194	690 741	111 092	30 771	
B – Participations Sociétés étrangères											
Havas Worldwide AG	277	1 446	41,67%	3 403	3 403		0	20 302	938	305	
Havas Holdings Limited	509 114	42 145	23,41%	119 206	119 206	214 449	0	0	69 319	0	
TBP (THAILAND) LTD	11 129	-2 576	49,00%	4 771	0	566	0	0	83	0	
	520 520	41 015		127 380	122 609	215 015		20 302	70 339	305	

	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
II – Renseignements globaux concernant les autres filiales et participations											
A – Filiales											
Sociétés françaises				3 801	3 423	2 007				27 103	
Sociétés étrangères				7 823	3 813	35 939	16 158			215	
B – Participations											
Sociétés françaises				204	204		0			0	
Sociétés étrangères				1 068	116		0			0	
III – Renseignements globaux sur la totalité des titres, c'est-à-dire I + II											
Filiales françaises				472 288	429 036	64 476	2 875			45 253	
Filiales étrangères				1 199 631	1 087 819	249 611	125 352			30 986	
Participations dans les sociétés françaises				204	204						
Participations dans les sociétés étrangères				128 448	122 725	215 015				305	
Totaux				1 800 571	1 639 784	529 102	128 227			76 544	

4.3.4. Échéances des immobilisations financières au 31 décembre 2015

	Montant brut	À 1 an au plus	À plus de 1 an
Créances rattachées à des participations	541 478	474 389	67 089
Prêts	742	75	667
Autres Immobilisations financières	499	471	28
TOTAL	542 719	474 935	67 784

4.3.5. Échéances des créances au 31 décembre 2015

	Montant brut	À 1 an au plus	À plus de 1 an	Dont produits à recevoir
Créances clients et comptes rattachés	34 055	34 055		2 066
Autres créances d'exploitation	1 818	1 818		1 101
Créances diverses	108 431	105 144	3 287	1 900
TOTAL	144 304	141 017	3 287	5 067

Le poste "créances diverses" comprend principalement :

. Les fonds prêtés par Havas à ses filiales dans le cadre de la centralisation de la trésorerie pour 83 909 milliers d'euros ;

. Les créances d'impôt société et de TVA Groupe vis-à-vis des filiales intégrées respectivement pour 8 100 milliers d'euros et 11 029 milliers d'euros.

4.3.6. Valeurs mobilières de placement

Le poste "Valeurs mobilières de placement" comprend notamment 115 772 milliers d'euros de Sicav monétaires.

4.3.7. Disponibilités

Les disponibilités sont constituées de dépôts à vue pour 335 012 milliers d'euros essentiellement sur des comptes courants rémunérés, d'intérêts courus pour 151 milliers d'euros et des dépôts à terme d'un montant total de 2 162 milliers d'euros, auprès de banques de premier rang. Les dépôts à terme dont la durée initiale est supérieure à trois mois sont assortis d'une option de sortie à tout moment sans risque de perte de capital, et sans pénalité en cas de sortie au terme d'un trimestre. En cas de sortie anticipée, le taux de rendement obtenu serait identique à celui du trimestre précédent.

4.3.8. Charges à répartir sur plusieurs exercices

Les charges à répartir sur plusieurs exercices comprennent principalement la prime de remboursement des obligations relatives aux emprunts obligataires pour 1 288 milliers d'euros.

4.3.9. Variation des capitaux propres

	Montants début exercice	Affectation résultat 2014	Augmentation de capital	Dividendes	Autres	Montants fin exercice
Capital	165 876		1 093			166 969
Prime d'émission	752 784		9 118			761 902
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	82 094	61 805		(54 264)		89 635
Résultat	61 805	(61 805)			65 660	65 660
Subvention d'investissement	7 598				(635)	6 963
Provisions réglementées	502				(258)	244
TOTAL CAPITAUX PROPRES	2 022 608	0	10 211	(54 264)	64 767	2 043 322

Au 31 décembre 2015, le capital est constitué de 417 421 897 actions de 0,40 euro.

Les augmentations de capital résultent de la conversion de BSAAR 2008 pour 2 731 547 actions.

Le dividende net de 0,13 euro par action mis en paiement le 11 juin 2015 pour 54 264 milliers d'euros a été imputé sur le compte "Report à nouveau".

4.3.10. Actions Havas potentiellement créées

Au 31 décembre 2015, il n'y a pas d'actions Havas qui pourraient être créées.

4.3.11. Amortissement subvention

Havas SA a bénéficié d'une subvention d'investissement d'un montant de 9 500 milliers d'euros lors de l'acquisition de son nouveau siège social à Puteaux en 2011. Cette subvention est amortie sur la durée d'utilité des immobilisations qu'elle a financées. La dotation pour l'exercice 2015 est de 635 milliers d'euros.

4.3.12. Variation des provisions pour risques et charges

Situations et mouvements	Montant début d'exercice	Diminutions, reprises			Montant fin d'exercice
		Augmentations dotations de l'exercice	Montants utilisés au cours de l'exercice	Montants non utilisés repris au cours de l'exercice	
Provisions pour risques :					
. Provision pour pertes de change	345	664	345		664
. Autres provisions pour risques	7 433	9 096	442	3 394	12 693
Sous-total	7 778	9 760	787	3 394	13 357
Provisions pour charges :					
. Provision pour indemnités de fin de carrière	6 595	707	176	77	7 049
Sous-total	6 595	707	176	77	7 049
TOTAL GENERAL	14 373	10 467	963	3 471	20 406

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, à la non-imputation éventuelle de crédits d'impôts sur l'impôt sur les sociétés, ainsi qu'au risque lié à la situation nette négative de certaines filiales.

Provisions pour charges

Les engagements en matière d'indemnité de fin de carrière sont entièrement provisionnés pour tous les collaborateurs présents au 31 décembre ayant plus de 40 ans et cinq ans d'ancienneté, sans prise en compte d'hypothèses actuarielles, ce qui représente un montant de

7049 milliers d'euros au 31 décembre 2015 figurant en "Provisions pour charges". Une dotation de 707 milliers d'euros et une reprise de 253 milliers d'euros ont été comptabilisées au cours de l'exercice 2015.

Le montant des engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi de type mutuelle, établi selon la recommandation CNC n° 2003-R.01, fait l'objet d'une évaluation par un actuaire indépendant d'après la méthode des unités de crédits projetés sur une base individuelle pour l'ensemble des salariés et en tenant compte d'hypothèses de taux de turn-over, de taux d'augmentation de salaire. Selon cette méthode, la provision aurait été de 11 584 milliers d'euros. Le complément par rapport à la provision comptabilisée soit 4 637 milliers d'euros est inclus dans les engagements hors bilan.

4.3.13. Dettes financières

Variation des dettes financières

	Montant début d'exercice	Augmentations	Diminutions	Montant fin exercice
Autres emprunts obligataires				
. OBSAAR	33 340		33 340	
. Emprunt obligataire 07/2013	100 000			100 000
. Emprunt obligataire 12/2015		400 000		400 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	251 620	2 000	251 017	2 603
Emprunts et dettes financières divers	691 172	618	26 383	665 407
TOTAL DETTES FINANCIERES	1 076 132	402 618	310 740	1 168 010

OBSAAR

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

Caractéristiques	OBSAAR février 2008
Code ISIN des BSAAR	FR0010562058
Montant total de l'emprunt	100 millions d'euros
Nombre d'obligations ou de bons émis	10 000 obligations nominatives, cessibles avec consentement de Havas SA. Chaque obligation comporte 1 500 BSAAR immédiatement détachables
Prix d'émission	10 000 € au pair
Date de jouissance	8 février 2008
Durée totale	7 ans
Taux d'intérêt	Euribor 3 mois +0,06% l'an, intérêts versés trimestriellement
Echéance	Les obligations étaient amorties par tranches égales ou sensiblement égales les 8 février 2013, 2014, et 2015 par remboursement au pair (1)
Nombre d'obligations en circulation au 31/12/2014	3 334
Mouvements en 2015	(3 334)
Nombre d'obligations en circulation au 31/12/2015	0

(1) En cas de changement de contrôle de Havas SA, Havas SA devait rembourser la totalité des obligations restant en circulation au pair, majorée du montant des intérêts courus (cf. note 21.1.8 du document de référence).

Le 8 février 2008, Havas SA avait émis un emprunt réservé à Banque Fédérative du Crédit Mutuel, Natixis, Crédit Agricole CIB, BNP Paribas et Société Générale représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) d'un montant de 100,0 millions d'euros avec suppression d'un droit préférentiel de souscription en vue de l'admission sur le marché d'Euronext Paris de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) à compter du 8 février 2012. Les réservataires de l'émission d'OBSAAR avaient cédé la totalité des BSAAR à des cadres et mandataires sociaux du Groupe Havas au prix unitaire de 0,34 €, le prix d'exercice étant de 3,85 €.

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

- . Banque Fédérative du Crédit Mutuel pour 2 500 obligations pour un montant de 25,0 millions d'euros ;
- . Natixis pour 2 500 obligations pour un montant de 25,0 millions d'euros ;
- . Crédit Agricole CIB pour 2 000 obligations pour un montant de 20,0 millions d'euros ;
- . BNP Paribas pour 1 500 obligations pour un montant de 15,0 millions d'euros, et
- . Société Générale pour 1 500 obligations pour un montant de 15,0 millions d'euros.

Le produit net de l'émission s'élevait à 98,5 millions d'euros.

La dernière tranche de l'emprunt a été remboursée le 9 février 2015 pour 33,3 millions d'euros. La dette au bilan s'élevait à 33,2 millions d'euros au 31 décembre 2014 et 66,0 millions d'euros au 31 décembre 2013.

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 in fine le 11 juillet 2018
Nombre d'obligations émises en 2013	1 000
Nombre d'obligations en circulation au 31.12.2015	1 000

Le 8 décembre 2015, Havas SA avait 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.

Dans le cadre de cette ligne d'OBSAAR, la société Havas s'était engagée à respecter les ratios ci-dessous à chaque clôture annuelle comme suit :

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

Ces ratios étaient respectés au 31 décembre 2015.

Les termes employés sont 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.

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 31/12/2015	4 000

Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit

Ce poste comprend les intérêts courus sur les emprunts obligataires s'élevant à 1 983 milliers d'euros et des découverts bancaires pour 620 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. Les billets de trésorerie émis au 31.12.2014 pour un montant total de 100,0 millions d'euros ont été intégralement remboursés au cours de l'année 2015. Au 31.12.2015, aucun nouveau billet de trésorerie n'avait été émis.

Au 31 décembre 2015, 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.

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 663 594 milliers d'euros.

Échéances des dettes financières

	Montants au bilan	Montants à moins de 1 an	Montants à moins de 5 ans	Montants à plus de 5 ans	Dont charges à payer
Autres emprunts obligataires	500 000		500 000		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	2 603	2 603			1 985
Emprunts et dettes financières divers	665 407	664 009	1 398		645
TOTAL DETTES	1 168 010	666 612	501 398	-	2 630

4.3.14. Dettes d'exploitation et diverses

Litiges fiscaux

Précompte

En 2003, Havas SA a réclamé par voie contentieuse le remboursement du précompte mobilier acquitté par la Société entre 2000 et 2002 sur la redistribution de dividendes de source européenne.

Dans le cadre de ce contentieux opposant Havas SA à l'État français, les tribunaux administratifs ont prononcé en 2008 la restitution d'un montant de 33,5 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 portant sur les exercices 2002 à 2005, l'Administration a notifié des rectifications de résultats à l'encontre de la société, visant ainsi à réduire le déficit fiscal d'ensemble du Groupe d'environ 500 millions d'euros.

La société a contesté la totalité des quatre redressements proposés par l'Administration en introduisant en février 2010 un recours contentieux à l'encontre de l'Administration. Cette dernière l'a rejeté en juillet 2010.

En septembre 2010, Havas SA a saisi le tribunal administratif de Montreuil afin d'obtenir l'annulation de la décision de rejet de l'Administration.

Le tribunal administratif de Montreuil a donné raison à l'Administration sur deux points portant sur un abandon de créance octroyé à une sous filiale et sur la valorisation d'un dividende en nature en date du 18 novembre 2014.

Sur les deux autres points, portant sur la valorisation de Snyder en 2002 et sur la valorisation de Havas Media España en 2004, le tribunal a fait droit aux prétentions de Havas SA après avoir recueilli l'avis d'un expert indépendant.

La Société a fait appel des deux premiers points et a été déboutée par la Cour administrative d'appel de Versailles le 12 décembre 2014.

Elle a déféré cette décision à la censure du Conseil d'Etat le 2 février 2015.

Échéances des dettes d'exploitation et diverses

	Montants au bilan	Montants à moins de 1 an	Montants à moins de 5 ans	Montants à plus de 5 ans	Dont charges à payer
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	14 502	14 502			9 140
Dettes fiscales et sociales	33 512	33 512			17 128
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	8 202	4 444	3 757	1	
Autres dettes	12 514	12 514			2 299
TOTAL DETTES	68 730	64 972	3 757	1	28 567

4.3.15. Exposition aux risques de marché

Des opérations peuvent être effectuées sur les marchés dans le but de gérer et de réduire les expositions aux risques de change et de taux.

Des couvertures de change sont mises en place notamment sur des avances en devises consenties à des filiales et sur des dettes financières auprès de nos holdings étrangères dans le cadre de la centralisation de trésorerie.

Le 18 juin 2015 la société a notifié son désistement auprès du Conseil d'Etat concernant l'affaire de l'abandon de créance octroyé à une sous-filiale.

L'affaire concernant la valorisation d'un dividende en nature reste pendante devant le Conseil d'Etat.

Pour les deux autres points, l'Administration a fait appel du jugement le 11 avril 2014. Un mémoire en réplique a été adressé par la société à la Cour administrative de Versailles, le 13 mai 2015.

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

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.

4.4. Notes au compte de résultat

4.4.1. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires en 2015 est constitué essentiellement par les facturations de prestations de services aux filiales et de redevances de marques.

4.4.2. Autres produits d'exploitation

Les autres produits d'exploitation comprennent principalement des loyers et des charges locatives facturés pour 15 970 milliers d'euros et pour 12 534 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 59 834 milliers d'euros se décompose de la façon suivante :

	Charges	Produits
Dividendes		76 607
Revenus des créances rattachées		15 288
Produits de participation		91 895
Produits d'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		67
Emprunt obligataire	3 627	
Billets de trésorerie	546	
Certificats de dépôts		23
Intérêts de cash-pooling	6 369	1 079
Intérêts bancaires	12	1 699
Commissions de non-utilisations	1 261	
Divers	1 428	
Autres intérêts, charges et produits assimilés	13 243	2 801
Dépréciations des titres de participations	60 950	28 713
Dépréciations des créances rattachées	1 271	10 829
Dépréciations des créances de pool de trésorerie	1 016	1 494
Divers	746	637
Dotations, reprises aux amortissements et provisions, transferts de charges	63 983	41 673
Différences de change (produits et charges)	59 668	60 275
Produits et charges nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		17
RESULTAT FINANCIER	136 894	196 728

4.4.5. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel déficitaire de -37 091 milliers d'euros est principalement composé :

- . de charges nettes sur cessions de titres de participations ou relatives à la liquidation de filiales en Amérique Latine ;
- . de charges liées à des départs ou des litiges avec des salariés ;
- . d'une charge nette concernant le risque de non-recouvrement de créances Groupe .

4.4.6. Impôt sur les bénéfices

Ce poste comprend principalement le produit d'impôt de l'intégration fiscale de l'exercice 2015 pour un montant de 28 186 milliers d'euros, l'impôt société dû par le Groupe pour un montant de 25 593 milliers d'euros en application de la loi de finances rectificative pour l'exercice 2015, la taxe sur les dividendes de 1 628 milliers d'euros, ainsi qu'une provision pour risque de 955 milliers d'euros relative au contrôle fiscal portant sur les exercices 2012 et 2013.

4.5. Autres informations

4.5.1. Éléments concernant les parties liées

Postes	Montants
Bilan	
Participations ⁽¹⁾	1 639 609
Créances rattachées à des participations ⁽¹⁾	496 452
Créances clients et comptes rattachés	31 194
Autres créances d'exploitation	75
Créances diverses	104 551
Emprunts et dettes financières divers	663 594
Avances et acomptes reçus	0
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	4 481
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	22
Autres dettes	10 180
Compte de résultat	
Produits de participation	91 832
Autres produits financiers	1 078
Charges financières	6 369

(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 2014 et au 31 décembre 2015, 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	705	243	1 093	376	388	133
. Provision indemnité fin carrière	6 595	2 271	6 947	2 392	352	121
. Écarts de conversion	(2 614)	(899)	(3 793)	(1 306)	(1 179)	(407)
. Autres provisions non immédiatement déductibles	29 150	10 036	27 009	9 299	(2 141)	(737)
. Autres réintégrations temporaires	-	-	-	-	-	-
Allègements – Groupe fiscal						
. Déficits reportables à court terme	1 009 807	347 677	861 388	296 576	(148 419)	(51 101)
TOTAUX	1 043 643	359 328	892 644	307 337	(150 999)	(51 991)

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	8 835	1 868	6 967	
Rachats de minoritaires ⁽¹⁾	21 963	7 909	12 082	1 972
Engagements pour retraite (Voir note 4.3.12)	4 637			4 637
Ligne de crédit MT/LT non utilisée ⁽²⁾	510 000		480 000	30 000
Montant des découverts autorisés non utilisés				
TOTAL ENGAGEMENTS HORS BILAN	545 435	9 777	499 049	36 609

(1) La Société a conclu avec des actionnaires externes de sociétés consolidées des accords pour le rachat à terme de leur participation à des conditions de marché (contrats de "buy-out"). Suite à la transmission universelle du patrimoine de Havas International à Havas, la société se substitue aux obligations en matière d'engagement de "buy-out" de Havas International.

(2) Au 31 décembre 2015, 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	21 963	4 291	7 207	10 465
Lignes de crédit non utilisées	277 625	139 644	63 186	74 795
Garanties fiscales	10 913		2 824	8 089
Autres garanties données à des établissements de crédit	0			
Achats d'espaces publicitaires	44 019	8 494	19 713	15 812
Divers ⁽¹⁾	27 795			27 795
Total engagements donnés pour les filiales	382 315	152 429	92 930	136 956

(1) Havas a garanti le déficit de financement évalué à 27 795 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⁾	101 259		101 259
TOTAL LETTRES DE CONFORT	101 259	-	- 101 259

(1) Une lettre de confort d'un montant global de 101 259 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

	2015	2014
Rémunération brute globale au titre de l'exercice	6 157	6 577
Rémunération brute globale versée	6 111	6 988
Engagements de retraite et avantages similaires au 31/12	1 660	1 397
Nombre d'actions de performance détenues au 31/12	362 160	843 840

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

4.5.5. Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi

Le CICE provenant des sociétés fiscalement intégrées est comptabilisé au débit du compte "État – impôts sur les bénéfices" et au crédit du compte "Compte-courant d'intégration fiscale". Ces comptes sont inclus respectivement au bilan au poste "Dettes fiscales et sociales" et aux postes "Autres dettes" ou "Créances diverses".

Son montant était de 2 903 milliers d'euros, au titre de 2015 et de 2 505 milliers d'euros au titre de 2014.

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 pallier aux nouvelles règles de financement de la formation professionnelle.

4.5.6. Effectifs

La répartition des effectifs moyens sur l'exercice 2015 se décompose de la manière suivante :

Catégories	Nombre
Cadres	101
Maîtrises et assimilés cadres	22
Employés	5
TOTAL	128

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. Les échanges de conclusions sont en cours. La Cour d'appel de Bruxelles a fixé la date des plaidoiries au 21 juin 2016.

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 2015

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 2015, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société HAVAS, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Votre société procède à chaque clôture à un test d'évaluation et de dépréciation des malis techniques et des titres de participation en fonction de la valeur d'utilité des filiales concernées, selon les modalités décrites dans le paragraphe 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 et Paris, le 30 mars 2016

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	2011	2012	2013	2014	2015
1. Capital en fin d'exercice					
Capital social (<i>en milliers d'euros</i>)	172 432	153 903	163 539	165 876	166 969
Nombre total de titres	431 080 011	384 756 927	408 847 473	414 690 350	417 421 897
Nombre maximal d'actions futures à créer					
- par exercice de droits de souscription	23 943 630	35 196 966	2 696 534	-	-
- par conversions d'obligations	-	-	6 188 913	2 731 547	-
2. Opérations et résultats de l'exercice (<i>en milliers d'euros</i>)					
Chiffre d'affaires hors taxes	43 277	47 530	85 080	85 916	97 451
Résultat avant impôts, dotations nettes aux amortissements et provisions et participation des salariés	79 126	33 965	102 504	102 080	91 596
Impôts sur les bénéfices	(5 777)	(8 156)	(3 790)	(5 114)	(144)
Résultat après impôts, dotations nettes aux amortissements et provisions et participation des salariés	87 140	59 050	60 940	61 805	65 660
Résultat distribué	47 643	43 145	45 379	54 265	62 613 (1)
3. Résultats par action (<i>en euros</i>)					
Résultat après impôts, mais avant dotations nettes aux amortissements et provisions et participation des salariés	0,20	0,11	0,26	0,26	0,22
Résultat après impôts, dotations nettes aux amortissements et provisions et participation des salariés	0,20	0,15	0,15	0,15	0,16
Dividende attribué à chaque action	0,11	0,11	0,11	0,13	0,15
4. Personnel					
Nombre de salariés	111	124	123	125	128
Montant de la masse salariale (<i>en milliers d'euros</i>)	19 330	21 848	22 938	21 876	20 163
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (<i>en milliers d'euros</i>)	8 341	9 124	9 568	9 154	8 948

(1) Proposé à la prochaine Assemblée Générale.

20.8. Rapport de gestion sur les comptes annuels clos le 31 décembre 2015

Résultat de l'exercice

La société Havas SA enregistre, en 2015, un résultat net positif de 65,7 millions d'euros qui s'explique par un bénéfice d'exploitation de 42,3 millions d'euros, un résultat financier positif de 59,8 millions d'euros, un résultat exceptionnel négatif de 37,0 millions d'euros et un produit d'impôt de 0,1 million d'euros.

Le résultat d'exploitation de 42,3 millions d'euros est en amélioration de 4,7 millions d'euros par rapport à 2014 (37,6 millions d'euros), l'augmentation du produit sur redevance de marque et assistance technique pour un montant net de 12,1 millions d'euros en partie compensée par la dépréciation de mali de TUP sur titres de participations pour 7,5 millions d'euros.

Le résultat financier positif de 59,8 millions d'euros est constitué essentiellement :

- de revenus de créances rattachées s'élevant à 15,3 millions d'euros ;
- des dividendes reçus pour 76,6 millions d'euros ;
- d'une charge de 3,6 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 5,3 millions d'euros
- des dotations aux provisions pour dépréciation des titres de participation, des créances rattachées et des créances de pool de trésorerie nettes des reprises, pour 22,3 millions d'euros.

Le résultat exceptionnel négatif est principalement généré par une moins-value nette sur la cession de titres de participation.

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 2015		Total de la participation et du contrôle au 31.12.2015	
	% en capital	% en droits de vote	% en capital	% en droits de vote
AM PRODUCTIONS	11,03	11,03	11,03	11,03
FREEDOM HOLDING	100,00	100,00	100,00	100,00
W&CIE	68,16	68,16	68,16	68,16

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 2015	Contrôle au 31.12.2015
	% en droits de vote	
AUDIENCE TOUCH	100,00	100,00
BETC LUXE PARIS	100,00	100,00
CSA	100,00	100,00
CSI	100,00	100,00
CSTO	100,00	100,00
DIRECTPANEL	100,00	100,00
EGC & ASSOCIES	100,00	100,00
EKINO	100,00	100,00
FREEDOM HOLDING	N/A	100,00
FULLBOOSTER	100,00	100,00
FULLSIX France	100,00	100,00
FULLSIX GROUP	99,99	99,99
FULLSIX PROD	100,00	100,00
GRAND UNION	100,00	100,00
INTERVALLES	100,00	100,00
NOVALEM	100,00	100,00
OTO RESEARCH	100,00	100,00
PRIMEO	100,00	100,00
URBAN SAFARI	100,00	100,00
6 AGENCE MEDIA - 6AM	100,00	100,00

Soldes au 31 décembre 2015 des dettes fournisseurs par échéance

	Fournisseurs		Fournisseurs d'immobilisations		Total général	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Dettes échues à la clôture	1 257	1 275	156	113	1 413	1 388
Dettes non échues :						
Janvier N + 1	2 601	2 094	79	14	2 680	2 108
Février N + 1	1 504	1 662	23	67	1 527	1 729
Mars N + 1	-	53	-	7	-	60
Total général	5 362	5 084	258	201	5 620	5 285

(1) Dont						
. Autres dettes Groupe	882	1 078			882	1 078
. Dont retenues de garantie			111	110	111	110

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 25 février 2016 a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires le paiement d'un dividende par action de 15 cents au titre de 2015 contre 13 cents au titre de 2014.

Le montant total du dividende distribué au titre de l'exercice 2015 serait donc de 62,6 millions d'euros, contre 54,3 millions d'euros au titre de 2014.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 10 mai 2016 (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 2016 et le 3 juin 2016 inclus. A défaut d'exercice de son option le 3 juin 2016 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 2016.

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)	2015	2014	2013
Cours le plus haut	8,23	7,00	6,32
Cours le plus bas	6,38	5,37	4,14
Cours au 31/12	7,76	6,76	5,98
Nombre d'actions émises au 31/12 (en milliers)	417 422	414 690	408 847
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions d'euros)	3 238	2 803	2 445
	Principes IFRS	Principes IFRS	Principes IFRS
Résultat net, avant dépréciation des écarts d'acquisition, part du Groupe	0,41	0,34	0,31
Résultat net part du Groupe	0,41	0,34	0,31
Ratio P/E au 31/12	19,0x	20,0x	19,2x
Dividende net	0,15⁽¹⁾	0,13	0,11
Dividende global	0,15	0,13	0,11
Rendement net au 31/12 (en %)	1,9%	1,9%	1,8%

(1) Proposé à la prochaine Assemblée Générale.

20.10. Changement significatif de la situation financière ou commerciale

Néant.

21. INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

21.1. Capital social

21.1.1. Montant du capital souscrit

Au 31 décembre 2014, le capital social s'élevait à 165 876 140 euros. Il était divisé en 414 690 350 actions de 0,40 euro de nominal chacune. Il n'existe qu'une catégorie d'actions toutes entièrement libérées.

Au 9 janvier 2015, le capital social s'élevait à 165 884 380 euros, divisé en 414 710 950 actions de 0,40 euro de nominal chacune, ce qui a été constaté par le Conseil d'Administration du 19 janvier 2015.

Au 27 février 2015, le capital social s'élevait à 166 968 758,80 euros, divisé en 417 421 897 actions de 0,40 euro de nominal chacune, ce qui a été constaté par le Conseil d'Administration du 19 mars 2015.

Au 31 décembre 2015, le capital social s'élevait à 166 968 758,80 euros, divisé en 417 421 897 actions de 0,40 euro de nominal chacune.

21.1.2. Titres non représentatifs du capital

La Société a émis des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR). L'information relative à ces OBSAAR figure dans le paragraphe ci-dessous.

En 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 approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 juin 2014

La Société disposait d'une autorisation en vue de procéder au rachat de ses propres titres venue à échéance le 5 décembre 2015.

Descriptif du programme autorisé par l'Assemblée Générale Mixte du 5 juin 2014

1. Répartition par objectifs des titres détenus et positions ouvertes sur produits dérivés

Havas ne détient aucune action propre ni aucune position ouverte sur produits dérivés.

2. Objectifs du programme de rachat d'actions

- Réduire le capital de la Société par annulation d'actions.
- Honorer les obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou aux mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée.
- Remettre des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital.
- Remettre des actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans la limite de 5% du capital.

- Assurer la liquidité ou l'animation du marché du titre de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.
- 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 avait été autorisé par l'Assemblée Générale Mixte du 5 juin 2014 dans le cadre du programme de rachat était fixée à 35 000 000 d'actions, soit environ 8,4% 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 devait pas excéder 6 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.

5. Durée du programme de rachat

Le programme de rachat avait une durée de dix-huit mois à compter de l'Assemblée Générale Mixte du 5 juin 2014, soit jusqu'au 5 décembre 2015.

21.1.3.2. Autorisation à soumettre à la prochaine Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 10 mai 2016

Cette autorisation venue à échéance le 5 décembre 2015, 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 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 serait 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 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.

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 2016, soit jusqu'au 10 novembre 2017.

21.1.4. Le montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription, avec mention des conditions et modalités de conversion, d'échange ou de souscription

OBSAAR – BSAAR 2008

Le Conseil d'Administration, dans sa séance du 8 janvier 2008, faisant usage de la délégation de compétence qui lui avait été consentie par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 8 janvier 2008 a décidé d'émettre 10 000 obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) de 10 000 euros de valeur nominale, soit un montant nominal total de 100 millions d'euros. À chacune de ces obligations étaient attachés 1 500 BSAAR (bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables) qui ont été proposés et acquis le 31 mars 2008 par des collaborateurs du Groupe relevant de catégories définies par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 8 janvier 2008. Le prix de cession du BSAAR était de 0,34 euro et le prix d'exercice de 3,85 euros. Un BSAAR donnait droit de recevoir, au choix de la Société, 1,03 action nouvelle ou existante, à compter de l'ajustement du 20 juin 2012 (contre 1 action auparavant)⁽¹⁾. Les BSAAR ont été exerçables à compter de la date d'admission des BSAAR aux négociations sur le marché d'Euronext Paris jusqu'au septième anniversaire de leur date d'émission. Les BSAAR ont été admis aux négociations sur le marché Eurolist d'Euronext Paris SA le 8 février 2012 (code ISIN FR0010562058). Depuis cette date, sauf exceptions, les BSAAR ont été librement négociables jusqu'au 8 février 2015. Une Assemblée Générale des Obligataires s'est tenue le 15 janvier 2009 pour préciser le contenu de la clause n° 4.1.8.1.3.2 de la note d'opération en indiquant, conformément à l'esprit initial, que cette clause n'avait pas vocation à s'appliquer aux sociétés du Groupe Bolloré.

À la date du présent document, aucune action n'est plus désormais susceptible d'être émise par exercice de ces BSAAR, qui sont arrivés à leur échéance le 8 février 2015, conformément à la clause n° 4.2.1.9.2 de la note d'opération. À ce titre, 170 232 BSAAR sont arrivés à caducité. Les caractéristiques de ces OBSAAR et des BSAAR figurent en annexe aux comptes consolidés (note 5.2.15.3.).

(1) Suite à la réduction de capital réalisée dans le cadre de l'offre publique de rachat d'actions initiée par la Société, les nombres d'options et les prix d'exercice ont été ajustés le 20 juin 2012, par application du coefficient d'ajustement de 1,03.

Historique des attributions de bons de souscription ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) aux mandataires sociaux visés au chapitre 14.1

	Attribution de 03/2008
Date d'Assemblée	08/01/2008
Date du Conseil d'Administration	08/01/2008
Nombre total de BSAAR attribués	15 000 000
<i>Total de BSAAR attribués à des mandataires sociaux ⁽¹⁾</i>	<i>3 218 528</i>
<i>dont mandataires sociaux visés au 14.1 bénéficiant de BSAAR</i>	
<i>M. Alfonso Rodés Vilà</i>	<i>330 000</i>
<i>M. Jacques Séguéla</i>	<i>1 470 588</i>
<i>M. Vincent Bolloré</i>	<i>352 941</i>
<i>M. Jean De Yturbe (représentant de Longchamp Participations)</i>	<i>117 647</i>
<i>M. Hervé Philippe (représentant de Financière De Longchamp)</i>	<i>205 882</i>
<i>M. Cédric De Bailliencourt (représentant de Bolloré SA)</i>	<i>220 588</i>
<i>Mme Mercedes Erra</i>	<i>1 676 471</i>
Date d'acquisition des BSAAR	31/03/2008
Période d'exercice	du 08/02/2012 au 08/02/2015
Prix d'acquisition d'un BSAAR (en euros)	0,34
Prix d'exercice d'un BSAAR (en euros)	3,85
Nombre d'actions souscrites ou acquises au 31/12/2015	13 187 841
Nombre cumulé de BSAAR exercés au 31/12/2015	12 803 733
Nombre cumulé de BSAAR rachetés au 31/12/2015	2 026 035
Nombre cumulé de BSAAR arrivés à caducité au 31/12/2015	170 232
Nombre de BSAAR restants en fin d'exercice	0

(1) Nombre de BSAAR attribués en 2008 par le Conseil d'Administration.

BSAAR consentis aux 10 premiers attributaires non mandataires sociaux et BSAAR exercés par les 10 premiers salariés non-mandataires sociaux

Bons de souscription ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) consentis aux 10 premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et bons de souscription ou d'acquisition d'actions remboursables exercés par ces derniers	Nombre total de bons de souscription ou d'acquisition d'actions remboursables attribués/actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan de 02/2007	Plan de 03/2008
BSAAR consentis, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des bons, aux 10 salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre de BSAAR ainsi consentis est le plus élevé (information globale)	0	N/A	N/A	N/A
BSAAR détenus sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, exercés, durant l'exercice, par les 10 salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre de BSAAR ainsi émis ou souscrits est le plus élevé (information globale) ⁽¹⁾	0	N/A	0	0

(1) Sur la base des informations portées à la connaissance de la Société.

21.1.5. Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital

Actions de performance Havas SA attribuées aux collaborateurs et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales.

Historique des attributions d'actions de performance aux mandataires sociaux visés au chapitre 14.1

	Plan du 29/01/2014	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 de performance attribués	2 465 000	2 420 000	70 000	119 960
<i>Total d'actions de performance attribuées à des mandataires sociaux⁽¹⁾</i>	<i>140 000</i>	<i>146 000</i>	<i>70 000</i>	<i>160</i>
<i>dont mandataires sociaux visés au 14.1 bénéficiant d'actions de performance</i>				
<i>M. Yannick Bolloré</i>			<i>70 000</i>	
<i>M. Alfonso Rodés Vilà</i>	<i>70 000</i>	<i>70 000</i>		
<i>Mme Mercedes Erra</i>	<i>70 000</i>	<i>70 000</i>		<i>40</i>
<i>Mme Myriam Guillotin</i>	<i>6 000</i>	<i>6 000</i>		<i>40</i>
<i>Mme Catherine Habib-Deloncle</i>				<i>40</i>
<i>M. Jean de Yturbe</i>				<i>40</i>
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 31/12/2015	0	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques au 31/12/2015	302 000	78 000	0	11 120
Actions de performance restantes au 31/12/2015	2 163 000	2 342 000	70 000	108 840

(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.

21.1.6. Informations relatives aux options de souscription ou d'achat d'actions

Options de souscription ou d'achat d'actions Havas SA attribuées aux collaborateurs et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales.

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achats d'actions aux mandataires sociaux visés au chapitre 14.1

	Plan 11/06/2007
Date d'Assemblée	12/06/2007
Date du Conseil d'Administration	11/06/2007
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées ⁽¹⁾ , dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :	1 792 200
<i>Total mandataires sociaux</i>	-
<i>dont mandataires sociaux visés au 14.1 bénéficiant d'options</i>	
<i>M. Alfonso Rodés Vilà</i>	-
<i>M. Jacques Séguéla</i>	-
<i>M. Jean De Yturbe (représentant de Longchamp Participations)</i>	-
<i>M. Hervé Philippe (représentant de Financière De Longchamp)</i>	-
<i>Mme Mercedes Erra</i>	-
Point de départ d'exercice des options	12/06/2010
Date d'expiration	11/06/2014 ⁽²⁾
Prix de souscription ou d'achat	4,22
Décote	0%
Modalités d'exercice	
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2015	930 910
Nombre cumulé d'options ou d'achat actions annulées ou caduques	861 290
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	0 ⁽³⁾

(1) Suite à la réduction de capital réalisée dans le cadre de l'offre publique de rachat d'actions initiée par la Société, les nombres d'options et les prix d'exercice ont été ajustés le 20 juin 2012.

(2) Pour les résidents français : échéance le 11 juin 2015.

(3) Plan définitivement arrivé à échéance au cours de l'exercice 2015.

L'attribution des options de souscription ou d'achat d'actions étant intervenue antérieurement à l'entrée en vigueur du Code AFEP-MEDEF en décembre 2008, il n'a pas été mis en place de conditions de performance spécifiques pour les dirigeants mandataires sociaux. Des conditions de performance applicables à l'ensemble des attributaires ont cependant été mises en place : en octobre 2006, la Société a mis en œuvre un plan d'options de souscription d'actions dont l'exercice de 50% des options attribuées est subordonné à des conditions de performance à la fois sur le Groupe et sur la division d'appartenance de l'attributaire, ces conditions étant applicables à l'ensemble des attributaires. Par ailleurs, l'intégralité des options est conditionnée à la présence des bénéficiaires au moment de l'exercice. Un plan complémentaire a été adopté par le Conseil d'Administration le 11 juin 2007.

Options de souscription ou d'achat d'actions Havas SA autorisées et non attribuées

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 11 mai 2010 avait autorisé le Conseil d'Administration à consentir au bénéfice de collaborateurs ou mandataires sociaux de la Société et de ses filiales, des options pour la souscription ou l'achat d'actions de la Société, dans la limite de 3% du capital de la Société à la date de cette Assemblée.

Cette autorisation, consentie au Conseil d'Administration pour une durée de trente-huit mois, est venue à échéance le 10 juillet 2013.

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée au titre de cette autorisation.

Au 31 décembre 2015, 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 2015	Solde des options autorisées et non attribuées
Néant	N/A	N/A	N/A
SITUATION AU 31/12/2015 (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 2015, 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			

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)
31/12/2005					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

21.1.8. Accords conclus par la Société modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle

Il est rappelé que la Société avait émis un emprunt obligataire portant sur des obligations à bons de souscription ou d'acquisition d'actions remboursables, cet emprunt (sur lequel une information détaillée figure dans les sections "Notes aux comptes consolidés" et "Capital social") comporte une clause de remboursement anticipé en cas de changement de contrôle. Le changement de contrôle est défini comme le règlement-livraison d'une offre publique à l'issue de laquelle une ou plusieurs personnes agissant seule ou de concert vient ou viennent à détenir plus de 50% du capital ou des droits de vote de la Société (note d'opération déposée le 10 janvier 2008 sous le numéro de visa n° 08-003 § 4.1.8.1.3.2 page 19). Une Assemblée Générale des Obligataires s'est tenue le 15 janvier 2009 pour préciser le contenu de la clause n° 4.1.8.1.3.2 de la note d'opération en précisant, conformément à l'esprit initial, que cette clause n'avait pas vocation à s'appliquer aux sociétés du Groupe Bolloré.

Havas SA a émis un emprunt obligataire 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 2015, 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.

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-propriétaire 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-assemblies-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 RECENTS

25.1. Communiqué de presse des résultats 2015

RESULTATS 2015 : UNE NOUVELLE ANNÉE RECORD

Revenu de 2 188 M€ en hausse de 17,3%

Croissance organique +5,1%

Nouvelle progression de la rentabilité de 30 bp à 14,4%

- **Revenu : 2 188 M€ sur l'année 2015**
 - **Croissance organique : +5,1%**
 - **Croissance brute : +17,3%**
- **Résultat Opérationnel Courant de 315 M€ (+20%)**
 - **Marge opérationnelle courante : 14,4% (+ 30 points de base)**
- **Résultat Net Part du groupe : 172 M€ (+22,7%)**
- **Bénéfice Net par action de 41 centimes € (+21%)**
- **Proposition de dividende à 15 centimes € (+15%)**
- **Trésorerie nette de 88 M€ au 31 décembre 2015 contre 43 M€ au 31 décembre 2014**

Yannick Bolloré, PDG de Havas, déclare : « C'est une nouvelle année record pour le Groupe qui affiche, encore une fois, l'une des meilleures performances de l'industrie. Le Groupe Havas clôture l'année 2015 avec une croissance soutenue de 17,3% en données brutes et de 5,1% en organique. Toutes les zones géographiques ont bénéficié d'une bonne dynamique, notre rentabilité a encore une fois progressé de 30 points de base à 14,4% et notre structure financière est restée saine et solide.

Ces résultats sont le fruit d'une stratégie efficace centrée sur la collaboration et l'intégration de toutes les expertises du Groupe, qui vise à proposer à nos clients une offre efficiente, créative et innovante.

Je tiens surtout à remercier nos clients pour leur fidélité et leur confiance, mais aussi nos 18 600 collaborateurs à travers le monde pour ces très bons résultats.

Ces très bons chiffres nous permettent d'aborder ce début d'année 2016 avec sérénité et nous motivent à poursuivre davantage nos efforts en matière de qualité et d'innovation de nos offres. »

Le Conseil d'Administration, qui s'est réuni le 25 février 2016, a arrêté les comptes annuels et consolidés de l'exercice 2015. Ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires qui aura lieu le 10 mai 2016 à 9h30.

CHIFFRES CLES

En Millions d'euros (M€)	2015	2014	2013
Revenu	2 188	1 865	1 772
Croissance organique	5,1%	5,1%	1,0%
Résultat opérationnel courant	315	263	245
Marge opérationnelle courante	14,4%	14,1%	13,8%
Résultat net, Part du Groupe	172	140	128
Bénéfice net par action (en centimes €)	41	34	32
Dette / (Trésorerie) nette au 31 décembre	(88)	(43)	90
Dividende* (en centimes €)	15	13	11

* Dividende 2015 proposé à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires le 10 mai 2016.

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 **2 188 M€** sur l'année 2015.

La croissance organique est de +5,1% sur l'ensemble de l'année 2015. En données brutes la croissance pour l'année 2015 est en hausse de 17,3% : les effets de change sont favorables pour 155 M€ contrairement aux années passées, à taux de change constant, la croissance s'élève à +8,3%.

REPARTITION GEOGRAPHIQUE DU REVENU

Revenu (en M€)	T1 2015	T2 2015	T3 2015	T4 2015	FY 2015
EUROPE	224	281	243	317	1 065
<i>dont</i>					
France	82	100	81	119	382
Royaume-Uni	64	72	69	81	286
Autres pays européens	78	108	93	117	396
AMERIQUE DU NORD	178	197	191	211	777
APAC & AFRIQUE	36	44	45	59	184
AMERIQUE LATINE	31	44	37	50	162
TOTAL	469	565	517	638	2 188

Croissance Organique	T1 2015	T2 2015	T3 2015	T4 2015	FY 2015
EUROPE	4,4%	5,1%	4,7%	4,5%	4,7%
<i>dont</i>					
France	1,1%	3,4%	0,6%	6,6%	3,2%
Royaume-Uni	6,7%	3,7%	6,3%	1,6%	4,4%
Autres pays européens	6,2%	7,7%	7,3%	4,5%	6,3%
AMERIQUE DU NORD	10,2%	8,2%	7,3%	1,0%	6,4%
APAC & AFRIQUE	10,1%	1,8%	8,1%	8,3%	7,0%
AMERIQUE LATINE	5,4%	1,6%	-0,9%	0,2%	1,3%
TOTAL	7,1%	5,5%	5,5%	3,1%	5,1%

Europe :

En 2015, tous les pays d'Europe sont en croissance, à noter la très belle performance de la France tout particulièrement au T4 avec une croissance organique de +6,6%.

Le Royaume-Uni réalise une bonne performance sur l'année à +4,4% malgré une base de comparaison élevée.

Le reste de l'Europe se porte bien : l'Espagne, l'Allemagne, l'Italie, la République Tchèque, la Suisse, la Hongrie et l'Irlande ont tous enregistré des croissances à deux chiffres.

Amérique du Nord :

Cette zone a connu une croissance solide de +6,4% pour l'année 2015 tirée par Havas Life, Arnold, Havas Edge et Havas Chicago qui ont bénéficié de nombreux gains de budgets enregistrés en 2014.

Asie Pacifique :

La région APAC demeure toujours très dynamique grâce au niveau élevé de new business ces deux dernières années. La croissance annuelle est à +7% et le T4 à +8,3%. Les pays qui ont le plus contribué sont l'Australie, les Emirats Arabes Unis, les Philippines, l'Indonésie et la Corée du Sud.

Amérique Latine :

L'Amérique Latine subit un ralentissement en 2015 mais affiche néanmoins une croissance de +1,3% sur l'année. A noter les performances solides au Brésil et en Argentine.

2. Résultats

Le **Résultat Opérationnel Courant** s'élève à **315 M€ en 2015** contre 263 M€ en 2014. La **marge opérationnelle courante** ressort ainsi à **14,4%** du revenu en 2015 contre 14,1% en 2014, soit une amélioration de 30 points de base, grâce à une bonne maîtrise des autres charges opérationnelles.

Le Résultat Opérationnel est de **293 M€ en 2015** contre 245 M€ en 2014, en progression de +19%; la marge opérationnelle passe de 13,1% en 2014 à **13,4% en 2015**.

Le **Résultat Net Part du Groupe** ressort à **172 M€ en 2015** contre 140 M€ en 2014 en progression de 22,7%. Le taux d'impôt effectif du Groupe se situe à 31%.

Le **Bénéfice net par action** s'élève à **41 centimes (€)** contre 34 centimes en 2014.

3. Structure financière

La trésorerie nette s'élève à **88 M€** au 31 décembre 2015, contre 43 M€ au 31 décembre 2014, soit une amélioration de 45 M€.

La **dette nette moyenne** s'établit à **54 M€** contre 179 M€ en 2014.

Les fonds propres s'élèvent à 1,65 milliard d'euros au 31 décembre 2015, en hausse de 193 M€ par rapport au 31 décembre 2014. Le ratio de dette nette sur capitaux propres ressort à -0,05x.

4. Dividende et Assemblée Générale

Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale Mixte des actionnaires un dividende de **15 centimes (€)**, ainsi que la nomination de deux nouvelles administratrices : Mme Marguerite Bérard-Andrieu et Mme Sidonie Dumas.

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de Havas S.A. sera convoquée le mardi 10 mai 2016.

Le revenu du 1^{er} trimestre 2016 sera publié avant le 6 mai 2016.

5. New Business Net

Le New Business Net enregistré pendant l'année 2015 s'élève à **1 668 M€** (en termes de billings – qui est la référence retenue par le marché).

La liste détaillée des principaux gains enregistrés pour l'année 2015 se trouve dans l'annexe 2.

6. FAITS MARQUANTS DE L'ANNEE 2015

a) Les Havas Villages

Tout au long de l'année 2015, Havas a continué de mettre en œuvre sa stratégie de collaboration et d'intégration qui se concrétise, entre autres, par la mise en place des « Havas Villages » associant création, média et innovation sous le même toit. Il existe aujourd'hui 37 Havas Villages à travers le monde, 10 villages ont été ouverts en 2015 : Bangkok, Helsinki, Hong Kong, Manchester, Mumbai, Phnom Penh, The Reunion Island, Seoul, Laos et Myanmar. Le lancement de plusieurs nouveaux villages est programmé pour 2016, dont les plus importants seront : Barcelone, BETC Pantin et Londres.

b) Acquisitions et création d'entités spécialisées

En 2015, Havas a réalisé plusieurs acquisitions d'agences représentant un investissement de l'ordre de 80 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 :

- **Bird & Schulte**, agence de communication santé et bien-être basée en Allemagne
- **Plastic Mobile**, agence reconnue pour son expertise mobile basée au Canada
- **EGC & Associés**, agence française spécialisée dans la création d'événements d'intérêt général
- **Just ::Health Communications**, agence de communication santé, basée à Londres
- **Tribu**, agence de communication intégrée basée au Costa Rica et au Honduras
- **Riverorchid**, réseau d'agences avec des bureaux dédiés au Cambodge, Laos, Thaïlande, Myanmar et Vietnam
- **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
- **L'institut CSA**, qui réalise des études de marché et des sondages d'opinion
- **Intervals**, agence de production événementielle, connue dans le domaine du street marketing et du drive-to-store
- **Symbiotix**, 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**, 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.

c) Responsabilité Sociale

Temps fort de l'année 2015 au niveau du développement durable, la COP21 a permis au Groupe de mettre à profit ses expertises à travers de nombreuses initiatives.

Focus sur deux projets liés à la COP21 et réalisés par des agences du Groupe :

Le Business & Climate Summit

Accompagné par Havas Paris qui s'est appuyé sur le réseau Havas d'experts climat, ce sommet a rassemblé plus de 2 000 participants du monde entier, parmi lesquels de nombreux décideurs politiques, chefs d'entreprises, ainsi que la communauté des investisseurs. Le Business & Climate Summit a donné lieu à une déclaration précise sur laquelle le monde des entreprises s'est accordé, tous secteurs et zones géographiques confondus, pour nourrir les débats en amont de la COP21 et contribuer à son succès.

L'événement exceptionnel "Earth to Paris - Le Hub" au Petit Palais

Les 7 et 8 décembre 2015, la Fondation des Nations Unies organisait un événement exceptionnel "Earth to Paris - Le Hub" au Petit Palais et à l'UNESCO dans le cadre de la COP21 pour mobiliser les citoyens du monde entier sur les questions climatiques. Pendant deux jours, des personnalités telles que Ban Ki-Moon, John Kerry, Nicolas Hulot et Alec Baldwin ont pris la parole pour présenter des solutions concrètes pour lutter contre le réchauffement climatique. Accompagné par Havas Event, Havas PR North America et Havas Paris, cet événement a été retransmis en direct sur internet dans les 6 langues de l'ONU. 60 lieux de diffusion ont été installés dans 19 pays pour l'occasion.

Bénéficiant de l'appui de plus de 110 partenaires influents, tels que Mashable, National Geographic, Facebook et Twitter, l'événement a généré plus de 38 000 tweets et a touché plus de 50 millions de personnes dans le monde.

Pro bono

Pour les dix huit derniers mois, près de 120 campagnes pro bono ont été réalisées par les agences du Groupe. Ce sont 2 800 jours qui ont été consacrés par les équipes à la réalisation de ces campagnes.

Ainsi le Good Report (qui liste toutes les campagnes responsables ou de grandes causes) a classé Havas dans le top 3 des groupes de communication.

Dans l'édition 2015, trois campagnes du Groupe figurent dans le top 30 des campagnes pour de grandes causes et deux agences (BETC Paris et Red Agency) ont été classées dans le top 20 des agences ayant réalisé les meilleures campagnes.

Pour visionner un best-of de ces réalisations cliquez ici : <https://vimeo.com/155854281>

Pour en savoir plus sur notre démarche RSE : <http://www.havas.fr/rse>

d) Récompenses

Le Groupe a reçu 1 100 awards en 2015.

Le Groupe a par ailleurs été récompensé dans de nombreux festivals, internationaux, régionaux et locaux, notamment aux **Cannes Lions** (Festival International de la Créativité), aux **Clio Awards**, aux **D&AD**, aux **LIA Awards**, aux **New York Festivals**, aux **Epica Awards**, aux **Webby Awards**, aux **Internationalist Awards for Innovation**, aux **AWARDS awards**, aux **Spikes Asia**, aux **Eurobest**, au **FIAP**, à **El Sol**, à **El Ojo de IberoAmerica**, aux **Effies régionaux et nationaux**.

Les campagnes du Groupe les plus primées en 2015 ont été : « Unicorns » (dans le Top 10 des Films les plus Primés du Gunn Report 2015) et « The Interactive Form » pour Canal+ de BETC Paris ; « Sounds of the City » (classé 2 fois dans les campagnes les plus primées du Gunn Report, en Print/OOH et en Intégré) pour Thalys de Rosapark ; « #SnackHolidays » (classé en Intégré dans le Gunn Report) pour Transavia des Gaulois ; « Mealforameal » pour Virgin Mobile Australia de Havas WW Australia & One Green Bean ; la suite de la saga « Most Interesting Man » pour DosXX de Havas WW New York ; « Electric Saga » pour EDF de Havas WW Paris ; « Anti-Corruption Suit » pour Robert's Tailor Shop de Kausa Paraguay et « Comic Sensus » pour National Monte de Piedad de Havas Sports & Entertainment Mexico.

Plusieurs agences du Groupe ont été nommées Agence de l'Année :

BETC Paris a une nouvelle fois pris la première place aux Hits d'Or, le classement créatif de CB News. Elle a également été Agence de l'année pour la France aux Clios.

Havas WW Paris : Advertising Agency of the Year au Grand Prix des Agences de l'Année.

Havas Lynx (UK) : 'Medical Education Consultancy of the Year' aux Communiqué Awards/ PM Group.

Fullsix Portugal : 'Creative Agency of the Year' aux Premios a Eficacia et 'Digital Agency of the Year' aux Premios M&P Marketing.

Arena Media Portugal : 'Media Agency of the Year' aux Premios a Eficacia.

Havas PR North America aux Bulldog Awards: 'Best Mid-Size Agency' for Corporate Reputation and Good Works, 'Midsize Agency of the Year' et 'Global Agency of the Year' (Multinational Practice).

Red Agency (Australie) : 'Agency of the Year Awards' (décernés par le magazine Campaign) : Australia/New Zealand 'PR Agency of the Year' et Australia/New Zealand 'PR Consultancy of the Year' aux PR Week Awards Asia.

Havas Media Australia : 'Emerging Agency of the Year' aux Umbrella Awards.

Havas Media Cambodia : 'Media Agency of the Year Cambodia, Laos, Myanmar' aux South-East Asia Agency of the Year Awards, décernés par Campaign.

Havas Media Peru : 'Digital Media Agency of the Year' aux Premios Digi Peru (IAB) et 'Best Media Agency' aux ANDA Premios.

RECMA a classé Havas Media numéro 1 sur la région Amérique Latine, ainsi qu'au Pérou, en Argentine et en France.

26. INFORMATIONS RELATIVES AU RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIETE ET TABLEAU DE PASSAGE ENTRE LE RAPPORT DE GESTION ET LE DOCUMENT DE REFERENCE DE HAVAS

Le présent document de référence comprend tous les éléments du rapport de gestion de la Société tels qu'exigés aux termes des articles L. 232-1 II. et R. 225-102 du Code de commerce.

Le tableau ci-après présente les éléments du rapport de gestion requis à ce titre.

Tableau de passage entre le rapport de gestion et le document de référence de Havas

Éléments contenus dans le rapport du Conseil d'Administration devant être soumis à l'Assemblée Générale par application des articles L. 232-1 II. et R. 225-102 du Code de commerce	Rubriques du document de référence contenant les informations correspondantes
Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	6.1, 7.1
Résultats de l'activité	3, 20.8
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	6.2
Activités en matière de recherche et de développement	11
Évolution prévisible de la situation de la Société et les perspectives d'avenir	12
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport est établi	25, 5.2.35 ann. c. conso. note 4.6 ann. c. annuels
Organe choisi pour exercer la Direction Générale de la Société (si le mode de Direction est modifié)	14.1.1, Annexe n° 1
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière de la Société (notamment de sa situation d'endettement) et des indicateurs de performance de nature non financière (notamment environnement, personnel)	9
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	4, 5.2.31 et 5.2.32 ann. c. conso.
Indications sur l'utilisation des instruments financiers par la Société, lorsque cela est pertinent pour l'évaluation de son actif, de son passif, de sa situation financière et de ses pertes et profits	5.2.30 ann. c. conso.
Informations sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change ou cours de Bourse	4.3, 5.2.30 ann. c. conso. note 4.3.15 ann. c. annuels
Liste des mandats ou fonctions exercés par les mandataires sociaux	Annexe n° 7
Compte rendu de l'état de la participation des salariés (et éventuellement des dirigeants), des opérations réalisées au titre des options d'achat ou de souscription d'actions réservées au personnel salarié et aux dirigeants, des opérations réalisées au titre de l'attribution d'actions gratuites au personnel salarié et aux dirigeants	15.4, 17, 5.2.18 ann. c. conso.
Choix effectué par le Conseil d'Administration en cas d'attribution d'option de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions à des dirigeants	15, 17
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'acquisition d'actions en vue de les attribuer aux salariés	NA
Activité des filiales de la Société	6.2
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	20.8
Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser les participations croisées	NA
Renseignements relatifs à la répartition du capital social	18
Opérations réalisées par les sociétés contrôlées majoritairement par la Société ou de souscription d'actions au titre des options d'achat	17.4
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices et montant éligible à la réfaction	20.9, Annexes n° 3 et n° 4
Rémunérations et avantages de toute nature de chacun des mandataires sociaux	15, note 4.5.4 ann. c. annuels
Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels	NA
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	NA

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
Politique générale en matière environnementale	8.1
Informations environnementales	8.1
Politique générale en matière sociale	8.3.2
Informations sociales	8.3
Engagements sociétaux pris en faveur du développement durable	8.2.2
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la Société sur ses propres actions	NA
Éléments de calcul et résultats de l'ajustement des bases de conversion et des conditions de souscription ou d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital ou des options de souscription ou d'achat d'actions	21
Opérations réalisées par les dirigeants et les personnes qui leur sont étroitement liées sur leurs titres	17.2
Informations, prévues à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique :	
Structure du capital de la Société	21.1, 18.3
Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'art. L. 233-11 du Code de commerce	21.2, 14.2.3
Participations directes ou indirectes dans le capital dont la Société a connaissance en vertu des art. L. 233-7 et L. 233.12 du Code de commerce	18.3
Détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux et leur description	NA
Mécanismes de contrôle prévus dans les systèmes d'actionariat du personnel, accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote (pacte d'actionnaires)	18.4, 21.2
Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration et à la modification des statuts	21.2
Pouvoirs du Conseil d'Administration en particulier l'émission ou le rachat d'actions	21.1.3
Accords conclus par la Société modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle	21.1.8
Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'Administration ou les salariés s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	18.4
Informations sur les délais de paiement	20.8
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	20.7
Tableau et rapport sur les délégations en matière d'augmentation de capital	Annexe n° 6
Rapport du Président du Conseil d'Administration	Annexe n° 1
Motifs des projets de résolutions	Annexe n° 3

27. TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES RUBRIQUES DE L'ANNEXE I DU REGLEMENT (CE) N° 809/2004 DE LA COMMISSION EUROPEENNE

	Section/paragraphe
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, 6.2.2
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

	Section/paragraphe
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	8.3, note 4.5.6 ann. c. annuels
17.2. Participations et stock-options	17.1
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société	17.3
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

	Section/paragraphe	
21.1.2	Actions non représentatives du capital	21.1.2
21.1.3	Actions détenues par la Société ou par ses filiales	21.1.3
21.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	21.1.4
21.1.5	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	21.1.5
21.1.6	Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	21.1.6
21.1.7	Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques	21.1.7
21.2	Acte constitutif et statuts	21.2
21.2.1	Objet social	21.2.1
21.2.2	Disposition concernant les membres de ses organes d'Administration, de Direction et de surveillance	21.2.2
21.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	21.2.3
21.2.4	Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	21.2.4
21.2.5	Conditions régissant la convocation des Assemblées Générales	21.2.5
21.2.6	Disposition pouvant avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle	21.2.6
21.2.7	Disposition fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	21.2.7
21.2.8	Conditions plus strictes que la loi régissant les modifications du capital	21.2.8
Contrats importants		22
Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts		23
Documents accessibles au public		24
Informations sur les participations		7.2, 20.8, note 5.2.31 ann. c. conso., 4.3.3 ann. c. annuels

28. ANNEXES

28.1 RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	177	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	177	28.3 PRESENTATION DES RESOLUTIONS.....	190
28.1.2. LIMITATIONS APORTEES AUX POUVOIRS DE LA DIRECTION GENERALE DE HAVAS.....	183	28.4 TEXTE DES RESOLUTIONS PRESENTEES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION	194
28.1.3. PRINCIPES ET REGLES DE DETERMINATION DES REMUNERATIONS ET AVANTAGES ACCORDES AUX MANDATAIRES SOCIAUX.....	183	28.5 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES	202
28.1.4. PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLEES GENERALES.....	184	28.6 DELEGATIONS EN MATIERE D'AUGMENTATION DE CAPITAL ⁽¹⁾	203
28.1.5. ORGANISATION DU CONTROLE INTERNE AU SEIN DU GROUPE HAVAS.....	184	28.7 LISTE DES MANDATS DES MANDATAIRES SOCIAUX.....	204

28.1 Rapport du Président du Conseil d'Administration

Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la composition du Conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Havas, et sur les limitations apportées par le Conseil aux pouvoirs du Président-Directeur Général, en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Ce rapport a été élaboré avec l'appui de la Direction Financière, de la Direction de l'Audit Interne et la Direction Juridique de Havas SA.

Pour l'élaboration du présent rapport prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce, la société Havas se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF, dans sa version du 12 novembre 2015.

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 25 février 2016.

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 quatorze 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 évaluera la pertinence d'un tel choix tous les trois ans.

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

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

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

Le Conseil d'Administration ne comporte pas de censeur.

Principaux changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration en 2015

Monsieur Pierre Lescure a démissionné de ses fonctions d'Administrateur avec effet au 3 juillet 2015.

Madame Mercedes Erra a démissionné de ses fonctions d'Administrateur avec effet au 31 décembre 2015.

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 1er janvier 2017.

Le Conseil d'Administration proposera à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires de Havas la nomination de deux femmes en qualité d'Administrateur.

Indépendance des Administrateurs

Le Conseil d'Administration compte, au 31 décembre 2015, cinq Administrateurs indépendants, Mesdames Delphine Arnault et Christine Ockrent ainsi que Messieurs Yves Cannac, Patrick Soulard et Stéphane Israël.

Le Code publié par l'AFEP et le MEDEF dans son article 9.2 préconise que "la part des Administrateurs indépendants doit être 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 d'Administration du 25 février 2016 a apprécié et revu la situation de chaque Administrateur notamment au regard des critères d'indépendance énoncés par le Code AFEP/MEDEF, soit :

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

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.
- 3) 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.
- 4) L'ensemble de ces éléments constitue un véritable atout pour le Groupe ;
- 5) Madame Delphine Arnault remplit l'ensemble de ces critères ;
- 6) Madame Christine Ockrent remplit l'ensemble de ces critères ;
- 7) Monsieur Stéphane Israël remplit l'ensemble de ces critères.

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

Les informations sur les Administrateurs indépendants sont décrites ci-dessus ainsi que dans le rapport du Président du Conseil, prévu à l'article L. 225.37 du Code de commerce et qui figure en Annexe 1 du présent document de référence

Règlement intérieur du Conseil

Le Conseil d'Administration s'est doté d'un règlement intérieur qui prévoit la possibilité de participer aux réunions du Conseil par visioconférence ou télécommunication.

Réunions du Conseil

Le Conseil d'Administration s'est réuni à trois reprises en 2015, avec un taux de participation moyen de 89,58%. 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 2015, le Conseil a, notamment, traité les principaux sujets suivants :

- présentation au Conseil des deux Administrateurs représentant les salariés désignés par le Comité de Groupe le 28 novembre 2014 ;
- fixation du temps consacré à la préparation des Conseils et du temps de formation des Administrateurs représentant les salariés ;
- nomination d'un nouveau membre au Comité d'audit ;
- examen des résultats de l'offre publique d'échange initiée par le Groupe Bolloré ;
- examen et arrêté des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2014 ;
- convocation et préparation de l'Assemblée Générale ;
- fixation de la rémunération du Président Directeur Général et notamment des critères de performance liés à sa rémunération variable ;
- application de la procédure de « say on pay » ;
- répartition de l'enveloppe des jetons de présence 2015 ;
- réexamen des conventions réglementées conclues au cours d'exercices antérieurs ;
- mise en place d'une charte interne de qualification des conventions réglementées ;
- autorisation de deux nouvelles conventions réglementées ;
- examen des solutions de refinancement de la dette brute de Havas ;
- décision d'émettre un emprunt obligataire d'un montant nominal maximum de 500 000 euros ;
- autorisation d'émettre des cautions et garanties ;
- appréciation de la qualité d'Administrateur indépendant ;
- fixation d'un nombre minimum d'actions à détenir par chaque Administrateur ;
- évaluation des travaux du Conseil d'Administration ;
- politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- arrêté des comptes semestriels au 30 juin 2015 ;
- comptes prévisionnels ;
- mise en œuvre de plans d'actions de performance, en application de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale du 5 juin 2013 ;
- réflexion sur les orientations stratégiques et sur les projets d'acquisitions de Havas.

Comité d'Audit

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

Composition du Comité d'Audit

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

Messieurs Patrick Soulard, Yves Cannac et Stéphane Israël étant qualifiés d'Administrateurs indépendants par le Conseil d'Administration du 25 février 2016, 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 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 :

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

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

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

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

Travaux du Comité d'Audit

Le Comité s'est réuni deux fois en 2015.

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 2014 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 2015 ;

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 l'un au moins a la qualité d'Administrateur indépendant et dispose d'une réelle expérience en matière de management et de ressources humaines.

Le Comité est composé de Monsieur Patrick Soulard, Président, de Monsieur Yves Cannac, de Madame Delphine Arnault et de Madame Myriam Guillotin (depuis le 25 février 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 18.1 du Code publié par l'AFEP et le MEDEF.

Madame Delphine Arnault, Messieurs Yves Cannac et Patrick Soulard ayant été qualifiés d'Administrateurs indépendants par le Conseil d'Administration du 25 février 2016, la Société satisfait, donc, à la recommandation AFEP/MEDEF d'au moins un Administrateur indépendant au sein de ce Comité.

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

Rôle du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations

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

- détermination du montant global des jetons de présence à proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires et répartition entre les membres du Conseil d'Administration ;
- détermination de la rémunération fixe et variable du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général de la Société et, plus généralement, des membres des Comités de Direction des divisions et filiales ;

- détermination de la rémunération fixe et variable des membres du Comité Exécutif de la Société ;
- détermination de la rémunération fixe et variable des dirigeants des principales filiales de la Société pour tout "package" global supérieur à un montant déterminé ;
- examen de toute autre forme de rémunération, en particulier des avantages en nature, et des avantages particuliers, y compris l'indemnité de départ et les avantages de retraite et de prévoyance, 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'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 2015, le Comité s'est réuni deux fois en présence de tous ses membres.

Lors de sa première réunion, le Comité a examiné la mise en œuvre par le Conseil d'Administration d'un plan d'attribution d'actions de performance en application de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale du 5 juin 2013. Le Comité a, par ailleurs, examiné la rémunération du Président-Directeur Général.

Lors de sa deuxième réunion, le Comité a examiné la mise en œuvre par le Conseil d'Administration de plans complémentaires d'actions de performance, dans le cadre de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale du 5 juin 2013. 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 ». 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.

Comité d'Évaluation des travaux du Conseil d'Administration

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

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

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

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

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

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

Ce Comité a procédé à l'évaluation du Conseil et de ses Comités, Comité d'Audit et Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations, pour l'exercice 2015 et a procédé aux observations suivantes :

Fonctionnement du Conseil au cours de l'exercice 2015

Au cours de l'exercice 2015, le Conseil d'Administration de notre Société était composé de quinze à seize membres, selon les périodes, dont cinq Administrateurs indépendants, trois femmes Administrateurs et deux Administrateurs représentant les salariés.

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

Au cours de l'exercice 2015, 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 89,58% pour l'exercice 2015, 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.

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	Le Conseil n'a pas estimé que l'exercice d'un mandat pendant plus de 12 ans fait perdre sa qualité d'indépendance au membre concerné. S'agissant de Monsieur Patrick Soulard, le Conseil considère que ce critère n'est pas pertinent eu égard à l'objectivité et à l'indépendance d'esprit et d'expression dont il fait preuve à l'occasion des réunions du Conseil. En outre, sa connaissance approfondie des différents métiers du Groupe et son expérience acquise au sein du Conseil renforcent sa liberté de paroles et son indépendance de jugement. De même, le Conseil d'Administration s'est-il assuré qu'aucun intérêt d'aucune sorte ne liait Monsieur Patrick Soulard au Groupe Havas ce qui constitue aussi un gage d'indépendance. L'ensemble de ces éléments constitue un véritable atout pour le Groupe.
Échelonnement des mandats d'Administrateurs	Un renouvellement plus harmonieux des Administrateurs nécessiterait pour Havas de mettre un terme aux mandats en cours. Le nombre maximum d'Administrateurs fixé par les statuts n'étant cependant pas encore atteint, Havas pourrait décider d'anticiper une harmonisation du renouvellement des Administrateurs au moyen de la nomination d'Administrateurs supplémentaires lors des années à venir.
Principe de représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du Conseil d'Administration	Pour des raisons purement conjoncturelles, le Conseil d'Administration ne sera pas composé de 40% de femmes à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires 2016.

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

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

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

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

Fonctionnement des Comités du Conseil

Les Comités sont au nombre de trois :

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

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

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

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

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.

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 bonus annuel, les critères diffèrent selon les fonctions des bénéficiaires. Ils peuvent être de nature financière et/ou basés sur des approches plus qualitatives. Par ailleurs, ces différents critères reposent soit sur le Groupe, soit sur l'entité d'appartenance en fonction du périmètre de 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 1^{er} janvier de l'exercice précédent et la date d'acquisition pour la période au cours de laquelle ces sociétés ne sont pas encore consolidées ;
- le revenu de l'exercice précédent est également corrigé du revenu consolidé des sociétés cédées ou fermées entre le 1^{er} janvier de l'exercice précédent et la date de la cession ou de la fermeture.

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

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

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

Dirigeant mandataire social

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

Le Conseil d'Administration du 19 mars 2015 a décidé de conditionner sa rémunération variable, qui ne peut en aucun cas dépasser 100% de sa rémunération fixe, à la réalisation de quatre objectifs chiffrés liés à l'évolution de la performance du Groupe Havas entre la période de référence (2010 à 2014) et l'année 2015 au titre de laquelle la rémunération variable est due :

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

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

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

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

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

Programmes de fidélisation et de performance long terme

En octobre 2006, la Société 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, 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, était arrivée à échéance le 1^{er} décembre 2013. Une seconde émission avait été décidée par le Conseil d'Administration du 8 janvier 2008. Les BSAAR "2008" étaient cotés et librement négociables depuis le 8 février 2012, et ce jusqu'au 8 février 2015.

Le 29 janvier 2014, dans le cadre de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 juin 2013, la Société a mis en œuvre un plan d'actions de performance au titre duquel ont été attribuées 2 465 000 actions Havas, représentant 0,61% du capital social, à émettre par voie d'augmentation de capital, au profit de salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères. L'acquisition définitive des actions est subordonnée à la présence continue des bénéficiaires jusqu'au terme de la période d'acquisition fixée à 4 ans et 3 mois ainsi qu'à la réalisation de conditions liées à l'évolution de la performance du Groupe Havas entre la période de référence (2008 à 2013) et la période d'acquisition (2014 à 2017) basées sur la croissance organique de la marge brute, 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, dans le cadre de cette même autorisation consentie par l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 juin 2013, la Société a mis en œuvre une seconde tranche d'actions de performance, 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 et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères. L'acquisition définitive des actions est subordonnée à la présence continue des bénéficiaires jusqu'au terme de la période d'acquisition fixée à 4 ans et 3 mois ainsi qu'à la réalisation de conditions liées à l'évolution de la performance du Groupe Havas entre la période de référence (2009 à 2014) et la période d'acquisition (2015 à 2018) basées sur la croissance organique de la marge brute, 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, dans le cadre de cette même autorisation consentie par l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 juin 2013, le Conseil d'Administration a attribué 70 000 actions de performance à Monsieur Yannick Bolloré.

Ces 70 000 actions de performance, représentant 0,02% du capital social, sont à émettre par voie d'augmentation de capital. L'acquisition définitive des actions est subordonnée à la présence continue du Président-Directeur Général jusqu'au terme de la période d'acquisition fixée à 4 ans et 3 mois ainsi qu'à la réalisation de conditions liées à l'évolution de la performance du Groupe Havas entre la période de référence (2009 à 2014) et la période d'acquisition (2015 à 2018) basées sur la croissance organique de la marge brute, 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, dans le cadre de cette même autorisation consentie par l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 juin 2013, 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.

Jetons de présence

Le Conseil d'Administration a décidé de répartir les jetons de présence pour l'exercice 2015 à concurrence de 4 000 euros par Administrateur et par présence effective à chaque séance du Conseil, ainsi que 2 500 euros pour les membres des Comités spécialisés du Conseil et par présence effective à chaque séance de ces Comités.

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

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@cecis.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 de Direction examine de façon mensuelle les résultats mensuels et cumulés du Groupe ainsi que toutes les questions financières et notamment les investissements financiers, les projets de création d'activités, de sociétés ou de "joint-venture".

Par ailleurs, des comités opérationnels de division se tiennent plusieurs fois par mois sous la présidence du Président-Directeur Général de Havas pour passer en revue et traiter les principaux sujets opérationnels de la division.

Enfin, Havas a lancé au cours des dernières années plusieurs projets transversaux relatifs aux fonctions centrales dont la mise en œuvre se poursuit : trésorerie, achats et services juridiques afin d'optimiser les opérations et maîtriser les flux d'information dans ces domaines spécifiques. Les systèmes mis en place fonctionnent de façon satisfaisante.

La Direction des entités

Les opérations du Groupe dans les différentes régions sont, à tous les niveaux, structurées de façon comparable : un Directeur Général et un Directeur Financier directement responsable de son entité devant sa hiérarchie.

Au sein de chaque entité, le Directeur Général et le Directeur Financier appliquent les orientations décidées par la hiérarchie, en phase avec le Conseil d'Administration, et organisent le contrôle des opérations par la mise en œuvre de procédures conformes aux politiques et principes de gestion du Groupe, dont ils ont la responsabilité de s'assurer de la bonne application.

Il appartient à chaque Directeur Financier de s'assurer du bon fonctionnement et de la mise à jour du contrôle interne de l'entité dont il a la responsabilité. Il appartient à sa hiérarchie directe de s'en assurer.

Il est précisé, concernant Havas Media, qu'une nouvelle organisation a été mise en place début 2013 au niveau global. Sous le management du CEO de la division, cette nouvelle organisation regroupe les activités en trois pôles : "front office", "middle office" et "back office".

L'Audit interne du Groupe

En 2015, l'Audit interne, sous l'autorité de la Direction Financière du Groupe et du Comité d'Audit, a poursuivi sa mission de surveillance du dispositif de contrôle interne du Groupe en s'assurant de l'efficacité et de l'efficacités des systèmes en vigueur.

Les missions d'audit répondent à trois objectifs : description de l'activité de l'agence et de son marché, analyse des objectifs majeurs de la Direction, des risques attachés et des mesures prises pour les prévenir ou les traiter en cas de besoin, et revue complète de son contrôle interne. Les rapports de mission couvrent chacun de ces trois sujets et comportent toutes les recommandations d'amélioration du contrôle interne qui ont été jugées nécessaires sur la base des résultats des travaux effectués.

Un plan d'action détaillé de mise en place des recommandations est établi par chacune des entités examinées et envoyé à l'Audit interne. Ce plan d'action est joint au rapport lors de sa diffusion. Il permet à l'Audit interne d'assurer le suivi des recommandations, soit en retournant sur place pour les rapports les plus critiques, soit en effectuant un contrôle à distance.

Les agences auditées ont été sélectionnées à partir d'une liste de thèmes majeurs qui reflètent les risques principaux identifiés par l'Audit interne ou la Direction des divisions, à partir d'analyses chiffrées des évolutions historiques et/ou de situations financières particulières.

Le plan d'audit 2015 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 2015, 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 de Direction.

Centres de services partagés administratifs

Dans plusieurs pays où son implantation est importante, le Groupe a lancé des initiatives d'implantation de centres de services partagés, pour assurer principalement les fonctions comptables et de paie des sociétés du pays. Cette évolution, outre des réductions de coûts et une amélioration de la flexibilité des activités, assure la séparation des fonctions, l'unicité des outils et des procédures, et contribue à l'amélioration du contrôle interne sur la préparation des informations comptables et financières.

Trésorerie, financements, liquidité

La Direction Financement et Trésorerie du Groupe pilote un processus de reporting et d'analyse des positions de trésorerie du Groupe et de la dette nette qui inclut notamment (i) un suivi quotidien de la position de trésorerie et de la dette nette du Groupe mesurée à partir des positions de trésorerie des filiales dans les pays rattachés au cash pool centralisé et/ou dotés d'un cash pool domestique (France, États-Unis, Canada, Royaume-Uni, Espagne, Allemagne, Belgique, Portugal, Pays-Bas et Italie) et mensuel dans les autres pays, (ii) un suivi diffusé à la Direction Financière et commenté lors du Comité de Direction mensuel de l'évolution de la dette nette du Groupe et de ses principales filiales, des placements de Havas ainsi que le niveau d'utilisation des lignes de crédit dans les principaux pays. La Direction Financement et Trésorerie du Groupe gère un processus mensuel complémentaire d'établissement de deux tableaux d'analyse de la variation de la dette nette financière du Groupe selon la méthode indirecte à partir du résultat opérationnel consolidé du Groupe et selon la méthode directe des flux d'encaissements et de décaissements de trésorerie de l'ensemble des filiales du Groupe. Ce dispositif de contrôle est complété par un suivi trimestriel des balances âgées des principaux clients et par un suivi mensuel des balances âgées des filiales du Groupe. De plus, un suivi du besoin en fond de roulement du Groupe est réalisé mensuellement.

Par ailleurs, un dispositif annuel de prévision des flux mensuels de trésorerie et du besoin en fond de roulement, généralisé à l'ensemble des filiales du Groupe permet d'anticiper les besoins de financements et optimiser les placements.

Par ailleurs, la Direction Financement et Trésorerie du Groupe centralise l'ensemble des demandes de financement des filiales du Groupe, assure un suivi régulier de l'utilisation de ces lignes de financements et assiste la Direction Financière et la Présidence dans la gestion de l'endettement moyen et long terme et la gestion des risques financiers du Groupe.

Dans le cadre du processus d'arrêtés des comptes consolidés de Havas, la Direction Financement et Trésorerie revoit et valide l'ensemble des notes aux comptes consolidés relatives à la trésorerie, l'endettement et les risques financiers.

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 2015

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 2015.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 30 mars 2016

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 2015 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 61 422 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 2015 font ressortir un bénéfice de 65 659 618,28 euros.

Compte tenu du report à nouveau bénéficiaire d'un montant de 89 634 592,64 euros, le bénéfice distribuable s'élève à 155 294 210,92 euros.

Il est précisé qu'il n'y a pas lieu de doter la réserve légale qui atteint déjà la dixième du capital social.

Il est proposé de verser à titre de dividende un montant de 0,15 euro par action, soit la somme globale de 62 613 284,55 euros, sur la base d'un nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2015 de 417 421 897.

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 417 421 897 actions composant le capital social au 31 décembre 2015, 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 2016.

Conformément à l'article 158-3.2° du Code Général des Impôts (CGI), la totalité des dividendes mis en paiement, soit un montant de 62 613 284,55 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)
2012	392 231 849	0,11
2013	412 534 051	0,11
2014	417 421 897	0,13

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 2016.

Il est proposé de porter l'allocation des jetons de présence à un montant maximum de 280 000 euros.

Conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce

(résolutions 6 et 7)

Les **sixième et septième résolutions** ont pour objet l'approbation des conventions entrant dans le champ d'application de l'article L 225-38 du Code de commerce autorisées ou conclues au cours de l'exercice 2015.

La **sixième résolution** porte sur le reclassement par Havas SA au profit de sa filiale Havas Worldwide Paris de la totalité de la participation qu'elle détenait dans la société Havas 360, réalisé par cession de 66.668.278 actions, représentant 100% du capital social de la société Havas 360.

- Face à la diversité de ses enseignes, dans un marché en constante évolution, le groupe Havas a souhaité clarifier son offre et renforcer son positionnement ; à cet effet, il lui est apparu opportun de rapprocher les sociétés Havas Worldwide Paris (280 salariés) et Havas 360 (180 salariés). La société Havas Worldwide Paris est située au cœur du « Havas Village », qui réunit en un seul lieu une douzaine d'agences du groupe Havas.

La **septième résolution** porte sur le reclassement par Bolloré SA au profit de Havas SA de la totalité de la participation qu'elle détenait dans la société W&Cie, réalisé par cession de 346 actions, représentant 5,56% du capital social de la société W&Cie, en exécution d'une option de vente consentie le 31 décembre 2010. La participation de Havas SA dans le capital de la société W&Cie a ainsi été portée de 62,60% à 68,16%.

- La société Bolloré SA, n'ayant pas vocation à conserver cette participation à long terme, disposait de la faculté de céder sa participation à la société Havas SA aux termes de promesses conclues le 31 décembre 2010. La société Bolloré SA a dès lors exercé son option de vente.

Par ailleurs, la convention ancienne, conclue en 2013 entre la Société Havas et la société Bleu, dont Monsieur Jacques Séguéla est associé, a poursuivi ses effets en 2015. Cette convention porte sur une mission de consulting en matière de stratégie (sous l'angle commercial et créatif), de développement, de prospection de nouveaux clients et de talents. En contrepartie de ses missions, la société Bleu a perçu une rémunération forfaitaire de 700 000 euros hors taxe au titre de l'année 2015.

Ces éléments sont détaillés dans le rapport spécial du Commissaire aux Comptes, lequel est disponible en annexe du Document de Référence pour l'exercice 2015.

Mandats des Administrateurs

(résolutions 8 à 13)

Le Conseil d'Administration de votre Société compte actuellement quatorze membres, dont deux femmes et deux Administrateurs représentant les salariés. Cinq membres sont indépendants.

Le Conseil d'Administration, dans sa séance du 25 février 2016, a décidé, sur recommandation du Comité des Rémunérations et de Sélection ou de Nominations, afin de poursuivre l'ouverture du Conseil d'Administration à des Administratrices ainsi qu'à des membres indépendants, de proposer à votre Assemblée, la nomination de Madame Marguerite Bérard-Andrieu et de Madame Sidonie Dumas.

Il vous est également proposé de renouveler les mandats d'Administrateurs de Monsieur Yannick Bolloré, Madame Delphine Arnault, Monsieur Alfonso Rodés Vilà et de Monsieur Patrick Soulard qui arrivent à échéance à l'issue de la présente Assemblée.

À l'issue de l'Assemblée Générale et sous réserve de votre approbation, le Conseil d'Administration comptera seize membres, dont quatre femmes soit un taux de 28,6% 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.

La **huitième résolution** propose la nomination en qualité d'Administrateur de Madame Marguerite Bérard-Andrieu 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 2018.

La **neuvième résolution** propose la nomination en qualité d'Administrateur de Madame Sidonie Dumas 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 2018.

Les **dixième, onzième, douzième et treizième résolutions** ont pour objet le renouvellement des mandats de Monsieur Yannick Bolloré, Madame Delphine Arnault, Monsieur Alfonso Rodés Vilà et de Monsieur Patrick Soulard 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 2018.

Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société

(résolution 14)

Conformément aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprises des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF (en son article 24.3) auquel la Société se réfère, sont soumis à l'avis des actionnaires les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 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 **quatorzième 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 2015 au Dirigeant Mandataire Social de la Société, à savoir Monsieur Yannick Bolloré, Président-Directeur Général.

En conséquence, il vous est proposé dans la quatorzième résolution d'émettre un avis favorable sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 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	420 000 euros	Monsieur Yannick Bolloré a bénéficié d'un bonus de 420 000 euros au titre de son mandat social, pour l'année 2015
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	70.000	Monsieur Yannick Bolloré s'est vu attribuer 70.000 actions de performance en 2015
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

Autorisation donnée au Conseil d'Administration pour acquérir les actions de la Société

(résolutions 15 et 16)

La **quinzième 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 2017.

Cette autorisation permettrait au Conseil d'acquérir des actions de la Société dans la limite de 40 millions d'actions, soit 9,58% 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 2015 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 seizième résolution d'autoriser le Conseil d'Administration à annuler, le cas échéant, pour la même durée, toute ou partie des actions rachetées et à réduire corrélativement le capital social dans la limite de 10% de son montant par périodes de 24 mois.

Augmentation de capital social

(résolutions 17 à 19)

Les autorisations financières d'augmentation de capital dont dispose le Conseil d'Administration pour augmenter le capital (hors opérations salariés) viennent à expiration en août 2016. Le Conseil d'Administration estime indispensable de disposer des moyens d'actions pour assurer dans les meilleures conditions les besoins éventuels de financement de la Société ainsi que les opérations de croissance externe.

A cet effet, le Conseil d'Administration vous propose de reconduire, dans les mêmes termes, les autorisations d'augmentation de capital avec droit préférentiel de souscription et par capitalisation de réserves et d'autoriser la Société à augmenter le capital dans la limite de 10% pour rémunérer, le cas échéant, des apports de titres.

Le maintien du droit préférentiel de souscription dans la principale autorisation sollicitée permet de préserver le droit des actionnaires actuels de la Société.

L'augmentation de capital par incorporation de réserves n'a pas d'effet dilutif sur les actionnaires existants.

L'autorisation d'augmenter le capital, à hauteur de 10% du capital par apport de titres, donnerait à la Société un outil pour prendre des participations ponctuelles et ciblées.

Le Conseil propose de maintenir le montant nominal maximum des émissions en numéraire à 70 millions d'euros représentant 175 millions d'actions potentielles (soit environ 41,92% du capital existant). Cette limitation constitue un plafond global s'appliquant aux autorisations d'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription, par incorporation de bénéfices, réserves, ou primes ainsi qu'aux résolutions présentées ci-après relatives à l'actionnariat salarié.

Pour les émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec droit préférentiel de souscription, le montant global nominal maximum de la partie dette serait limitée à 400 millions d'euros.

Les autorisations sollicitées seraient données pour une durée de vingt-six mois.

Actionnariat salarié

(résolutions 20 et 21)

Ces deux résolutions visent à reconduire des autorisations préexistantes.

La **vingtième résolution** a pour objet d'autoriser le Conseil d'Administration à augmenter le capital social au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise. Une résolution à cet effet a été approuvée par l'Assemblée Générale du 5 juin 2014 sous sa 25e résolution pour une durée de 26 mois, soit jusqu'en août 2016. Toutefois, une résolution aux fins d'augmentation de capital étant soumise à cette Assemblée, la réglementation applicable impose de soumettre à l'Assemblée une résolution aux fins d'augmenter le capital social au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise. Cette nouvelle autorisation serait consentie pour 26 mois et mettrait fin à l'autorisation existante.

La **vingt et unième résolution** a pour objet de renouveler la 26e résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 5 juin 2014, 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 17e résolution (autorisation d'augmentation de capital avec droit préférentiel de souscription) de la présente Assemblée Générale.

Attribution d'actions gratuites

(résolution 22)

Dans un souci de fidélisation, la **vingt-deuxième résolution** vous propose d'autoriser votre Conseil d'Administration à attribuer des actions gratuites aux principaux dirigeants et collaborateurs du Groupe.

Il est précisé que l'autorisation antérieure consentie par l'Assemblée Générale du 5 juin 2013 arrive à échéance en août 2016.

Ces actions gratuites seraient attribuées sous les conditions suivantes :

- le Conseil d'Administration assujettira l'attribution des actions gratuites à des conditions de présence pour chacun des bénéficiaires ;
- l'attribution des actions gratuites à leurs bénéficiaires ne deviendra définitive qu'au terme d'une période d'acquisition d'au moins trois ans ;
- la durée de la période de conservation des actions gratuites par les bénéficiaires sera, le cas échéant, fixée par le Conseil d'Administration ;
- le nombre total d'actions gratuites ainsi attribuées ne pourra pas représenter plus de 2,50% du capital, les actions pouvant être des actions nouvelles ou des actions existantes ;
- le nombre d'actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux de la Société Havas ne pourra être supérieur à 10% du nombre global d'actions gratuites attribuées chaque année par le Conseil d'Administration étant alors précisé qu'à hauteur de la quantité définie par le Conseil d'Administration, une partie de ces actions ne pourra être cédée par leur(s) bénéficiaire(s) qu'après cessation définitive de leur(s) fonction(s).

L'autorisation sollicitée aura une durée de trente-huit mois.

Pouvoirs pour les formalités

(résolution 23)

La **vingt-troisième 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 2015)

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 2015, 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 61 422 euros.

Deuxième résolution

(Examen et approbation des comptes consolidés de l'exercice 2015)

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 2015, 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 155 294 210,92 euros ainsi composé :

bénéfice de l'exercice	65 659 618,28 €
+ solde au compte "Report à nouveau"	89 634 592,64 €

et décide de l'affecter de la façon suivante :

- dividende (0,15 euro par action) sur la base d'un nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2015 de 417 421 897	62 613 284,55 €
- le solde au compte "Report à nouveau"	92 680 926,37 €

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 417 421 897 actions composant le capital social au 31 décembre 2015, 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 2016.

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)
2012	392 231 849	0,11
2013	412 534 051	0,11
2014	417 421 897	0,13

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 2016.

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 soulte 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 2016 et le 3 juin 2016 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 - 44810 Nantes Cedex 3).

Au-delà du 3 juin 2016, 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 2016.

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 2016)

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 280 000 euros, le montant global des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration pour l'exercice 2016.

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 reclassement de la totalité des titres qu'elle détenait dans le capital de la société Havas 360, réalisé par cession des 66.668.278 actions, représentant 100% du capital social de la société Havas 360, en faveur de sa filiale Havas Worldwide Paris.

Septième 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 reclassement de la totalité de la participation que détenait Bolloré SA dans W&Cie à hauteur de 5,56% du capital de cette société, réalisé par acquisition de 346 actions de la société W&Cie par Havas, en exécution d'une option de vente.

Huitième résolution

(Nomination de Mme Marguerite Bérard-Andrieu en qualité d'Administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de nommer Madame Marguerite Bérard-Andrieu aux fonctions d'administrateur 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 2018.

Neuvième résolution

(Nomination de Mme Sidonie Dumas en qualité d'Administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de nommer Madame Sidonie Dumas aux fonctions d'administrateur 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 2018.

Dixième résolution

(Renouvellement du mandat d'Administrateur de M. Yannick Bolloré)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'Administrateur de Monsieur Yannick Bolloré vient à expiration à l'issue de la présente réunion, décide de le renouveler pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2018.

Onzième résolution

(Renouvellement du mandat d'Administrateur de Mme Delphine Arnault)

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 Delphine Arnault 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 2018.

Douzième résolution

(Renouvellement du mandat d'Administrateur de M. Alfonso Rodés Vilà)

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 Alfonso Rodés Vilà 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 2018.

Treizième résolution

(Renouvellement du mandat d'Administrateur de M. Patrick Soulard)

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 Patrick Soulard 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 2018.

Quatorzième résolution

(Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 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 2015 à Monsieur Yannick Bolloré, Président-Directeur Général, tel que figurant dans le Document de Référence 2015 au paragraphe 15.8. "Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à Monsieur Yannick Bolloré, Président-Directeur Général, soumis à l'avis des actionnaires".

Quinzième 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 9,58% 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.

Seizième résolution

(Autorisation donnée au Conseil d'Administration pour réduire le capital par annulation des actions précédemment rachetées dans le cadre d'un programme de rachat d'actions)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, autorise le Conseil d'Administration, dans les conditions et limites fixées par les articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce :

- 1) à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, de tout ou partie des actions acquises par la Société dans le cadre d'un programme de rachat de ses propres actions, dans la limite de 10% du capital par périodes de 24 mois ; et
- 2) à imputer la différence entre la valeur de rachat des actions annulées et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour fixer les conditions et modalités de cette ou de ces réductions de capital, modifier en conséquence les statuts, effectuer toutes déclarations, notamment auprès de l'Autorité des marchés financiers et de toute autre autorité qui s'y substituerait, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

Cette autorisation est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée.

Dix-septième résolution

(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social, par émission – avec maintien du droit préférentiel de souscription – d'actions, de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créances ainsi que pour décider d'émettre des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants, et L. 228-91 et suivants du Code de commerce, notamment de l'article L. 225-129-2 du Code de commerce :

1) délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider, en une ou plusieurs fois, en France, à l'étranger et/ou sur le marché international, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions, de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créances ainsi que de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société, émises à titre onéreux ou gratuit, étant précisé que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances ;

2) décide qu'est expressément exclue toute émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence ;

3) délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider (i) l'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre par les sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital ainsi que (ii) l'émission par la Société de titres de capital à la suite de l'émission par une société qui possède plus de la moitié du capital de la Société de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;

4) décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence :

- le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 70 millions d'euros, étant précisé que le plafond nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des résolutions 18, 20 et 21 de la présente Assemblée est fixé à 70 millions d'euros ;

- à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital ;

5) décide, dans l'hypothèse où des titres de créance seraient émis en vertu de la présente délégation, que le montant nominal maximum global des titres de créance ainsi émis en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 400 millions d'euros ou la contre-valeur en euros de ce montant à la date d'émission, ce montant étant majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;

6) en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation :

- décide que la ou les émissions seront réservées par préférence aux actionnaires qui pourront souscrire à titre irréductible proportionnellement au nombre d'actions alors possédées par eux ;

- décide que le Conseil d'Administration aura la faculté d'instituer un droit de souscription à titre réductible ;

- prend acte du fait que la présente délégation de compétence emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit immédiatement ou à terme ;

- décide que, si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions, de titres de capital ou autres valeurs mobilières, le Conseil d'Administration pourra utiliser, dans les conditions prévues par la loi et dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

- limiter l'émission au montant des souscriptions reçues à la condition que celui-ci atteigne les trois quarts au moins de l'émission décidée,

- répartir librement tout ou partie des titres dont l'émission a été décidée, mais n'ayant pas été souscrits,

- offrir au public tout ou partie des titres non souscrits, sur le marché français et/ou à l'étranger et/ou sur le marché international,

- décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la société pourront être réalisées par offre de souscription, mais également par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes, étant précisé que le Conseil d'Administration aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus ;

7) décide que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet que celui visé à la présente résolution ;

8) prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution.

La présente délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

Dix-huitième résolution

(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfiques ou autres)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, et notamment de l'article L. 225-130 du Code de commerce :

1) délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social en une ou plusieurs fois dans la proportion et aux époques qu'il appréciera par incorporation de primes, réserves, bénéfiques ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'attribution d'actions gratuites ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés. Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées à ce titre ne pourra dépasser 70 millions d'euros, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 4 de la 17e résolution de la présente Assemblée ;

2) décide que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation ;

3) décide que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet que celui visé à la présente résolution ;

4) prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution.

La présente délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

Dix-neuvième résolution

(Délégation de pouvoir à donner au Conseil d'Administration pour augmenter le capital social, dans la limite de 10 %, en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital ou des valeurs mobilières donnant accès au capital)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, et notamment de l'article L. 225-147, 6e alinéa dudit Code :

1) délègue tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour augmenter le capital social de la Société, par émission d'actions, de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créances de la Société ainsi que de toutes autres valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société, dans la limite de 10 % du capital social à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale, à l'effet, sur rapport du ou des Commissaires aux Apports, de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables ;

2) donne, en conséquence, tous pouvoirs au Conseil d'Administration, de fixer les conditions de l'émission, approuver l'évaluation des apports et l'octroi, le cas échéant, d'avantages particuliers, réduire, si les apporteurs y consentent, l'évaluation des apports ou la rémunération des avantages particuliers, fixer le nombre de titres à émettre et leur date de jouissance, constater la réalisation de l'augmentation de capital et modifier les statuts en conséquence, et prendre plus généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords à cet effet ;

3) prend acte, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital de la Société auxquels les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit ;

4) décide que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet que celui visé à la présente résolution ;

5) prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation de pouvoirs qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution.

La présente délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

Vingtième 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 la présente Assemblée et (ii) que les nombres maximaux d'actions fixés par la présente résolution pour l'augmentation du capital au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise et par la 21e 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 de capital social, apporter les modifications nécessaires aux statuts et sur sa seule décision et, s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces émissions et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation, effectuer toutes les déclarations auprès de tous organismes et faire tout ce qui serait autrement nécessaire ;

7) décide que la présente délégation prive d'effet, à compter de ce jour et à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la précédente délégation ayant le même objet autorisée par l'Assemblée Générale du 5 juin 2014 dans sa 25e résolution.

La présente délégation est valable pendant une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

Vingt-et-unième 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 la présente Assemblée et (ii) que les nombres maximaux d'actions fixés par la présente résolution pour l'augmentation du capital au profit des catégories de bénéficiaires définies ci-dessous et par la 20e 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 20e 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) 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-deuxième résolution

(Autorisation à consentir au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à une attribution d'actions gratuites à des salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés françaises et étrangères qui lui sont liées)

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, conformément aux dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1. Autorise le Conseil à procéder, en une ou plusieurs fois, à l'attribution d'actions gratuites de la Société, existantes ou à émettre (« les actions gratuites ») ;
2. Décide que ces attributions pourront être réalisées au profit de salariés et de mandataires sociaux de la Société et des sociétés françaises et étrangères qui lui seraient liées au sens de l'article L.225-197-2 du Code de commerce ;

3. Décide que le nombre total maximum d'actions attribuées en vertu de la présente résolution ne pourra représenter plus de 2,5% du capital existant au jour de la tenue du Conseil d'Administration décidant de l'attribution desdites actions. A cette fin, l'Assemblée Générale autorise, en tant que de besoin, le Conseil d'Administration, à augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission ;

4. Décide que dans la limite ci-dessus fixée, le nombre d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux de la Société Havas ne pourra être supérieur à 10% du nombre global d'actions gratuites attribuées chaque année par le Conseil d'Administration ;

5. Décide que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le Conseil d'Administration, étant précisé que cette durée ne pourra être inférieure à trois ans, à compter de la décision de l'attribution par le Conseil d'Administration ;

6. Décide que la durée de la période de conservation des actions par les bénéficiaires sera, le cas échéant, fixée par le Conseil d'Administration ;

7. Autorise le Conseil d'Administration à prévoir l'attribution définitive avant le terme de la période d'acquisition en cas de décès du bénéficiaire ou d'invalidité correspondant en France au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L 341-4 du Code de la Sécurité Sociale ;

8. Décide que la présente autorisation est consentie pour une durée de trente-huit (38 mois) à compter de la présente Assemblée Générale ;

9. Délègue tous pouvoirs au Conseil d'Administration, dans les limites fixées ci-dessus, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation, et notamment :

- De fixer les modalités et conditions des actions gratuites et, notamment ;

- fixer, dans les limites légales, les dates auxquelles il sera procédé aux attributions d'actions gratuites ;

- arrêter la ou les listes des bénéficiaires des attributions et le nombre d'actions gratuites attribuées à chacun d'eux ; déterminer les critères d'attribution, les conditions et les modalités d'attribution des actions et en particulier les périodes d'acquisition et le cas échéant de conservation des actions gratuites ainsi attribuées ainsi que les conditions de présence auxquelles elles seront assujetties ;

- s'agissant des actions octroyées aux dirigeants mandataires sociaux, de fixer la quantité d'actions octroyées qu'ils seront tenus de conserver jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;

- De décider s'il y a lieu, en cas d'opérations sur le capital social qui interviendrait avant la date d'attribution définitive des actions, de procéder à un ajustement du nombre des actions attribuées à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires et, dans cette hypothèse, déterminer les modalités de cet ajustement ;

- De déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions existantes ou à émettre et, en cas d'émission d'actions nouvelles, procéder aux augmentations de capital par incorporation de réserves ou de primes d'émission de la Société qu'il y aura lieu de réaliser au moment de l'attribution définitive des actions à leurs bénéficiaires, fixer les dates de jouissance des actions nouvelles, modifier les statuts en conséquence ; et
 - D'accomplir toutes formalités et, plus généralement, faire tout ce qui serait autrement nécessaire.
10. Prend acte que la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires des actions gratuites émises au titre de la présente autorisation, renonciation des actionnaires d'une part, à leur droit préférentiel de souscription et d'autre part, à la part de réserves, bénéfices ou primes d'émissions qui serait incorporée au capital en cas d'émission d'actions nouvelles ;

11. Décide que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la précédente délégation ayant le même objet autorisée par l'Assemblée Générale du 5 juin 2013 dans sa 17° résolution.

Le Conseil, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, informera chaque année l'Assemblée Générale Ordinaire des opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution.

Vingt-troisième 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 2015

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.

- Acquisition de la totalité de la participation de la société W&Cie détenue par Bolloré

Administrateurs concernés : Yannick Bolloré, Cédric de Bailliencourt, Gilles Alix

Le Conseil d'Administration du 27 août 2015 a autorisé l'acquisition par Havas de la participation détenue par Bolloré dans le capital de la société W&Cie, à hauteur de 5,56%, moyennant un prix déterminé par application de la formule contractuellement prévue.

L'acquisition est intervenue le 18 décembre 2015 moyennant un prix de 239 170 € représentant 60% du prix estimé, le solde étant payé dès la fixation définitive du prix à intervenir au plus tard le 30 avril 2016.

La société Bolloré disposait de la faculté de céder sa participation à la société Havas aux termes de promesses conclues le 31 décembre 2010.

La société Bolloré a exercé son option de vente au cours de l'année 2015.

- Cession par Havas à sa filiale Havas Worldwide Paris de la participation dans Havas 360

Administrateurs concernés : Yannick Bolloré, Mercedes Erra

Le Conseil d'Administration du 27 août 2015 a autorisé la cession par Havas à sa filiale Havas Worldwide Paris de sa participation au capital de la société Havas 360.

La cession est intervenue le 23 septembre 2015 moyennant un prix de 20 667 166 €.

Face à la diversité de ses enseignes, dans un marché en constante évolution, le groupe Havas a souhaité clarifier son offre et renforcer son positionnement ; à cet effet, il lui est apparu opportun de rapprocher les sociétés Havas Worldwide Paris et Havas 360.

Havas a ainsi décidé de procéder au reclassement au profit de sa filiale Havas Worldwide Paris de la totalité de la participation qu'elle détenait dans la société Havas 360.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Par ailleurs, en application de l'article L.225-40-1 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution de la convention suivante, autorisée par votre conseil d'administration des 21 mars et 30 août 2013, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Contrat de prestation de services conclu avec la société Bleu

Administrateur concerné : Jacques Séguéla

Votre société a conclu un contrat de prestation de services avec la société Bleu en date du 31 mai 2013 pour une durée de 3 ans à compter du 1er juin 2013, pouvant se prolonger par tacite reconduction, aux termes duquel Monsieur Jacques Séguéla effectue des interventions en matière de stratégie (sous l'angle commercial et créatif) et de développement au profit de Havas.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015, les honoraires pris en charge par Havas se sont élevés à 700.000 hors taxes.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 30 mars 2016

Les commissaires aux comptes

CONSTANTIN ASSOCIES

*Member of Deloitte Touche
Tohatsu 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 (en euros)	Capital (en euros)	Capital en nombre d'actions	Valeurs mobilières représentatives (en euros)	Capital (en euros)	Capital en nombre d'actions	Valeurs mobilières représentatives (en euros)
1. Augmentation de capital avec DPS	05/06/2014	26 mois	70 000 000	175 000 000	400 000 000	0	0	0	70 000 000	175 000 000	400 000 000
2. Augmentation de capital : incorporation de primes, réserves, bénéfice ou autres	05/06/2014	26 mois	70 000 000	175 000 000	400 000 000	0	0	0	70 000 000	175 000 000	400 000 000
3. Augmentation de capital au profit des adhérents à un plan d'épargne entreprise	05/06/2014	26 mois	3% à la date de l'AG, soit 4 941 771,60	12 354 429		0	0	4 941 771,60	12 354 429		
PLAFOND DE L'AUTORISATION RELATIVE AU PLAN D'EPARGNE SALARIALE (3)	05/06/2014		4 941 771,60	12 354 429				4 941 771,60	12 354 429		
PLAFOND DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL (AVEC ET SANS DPS)	05/06/2014		70 000 000	175 000 000	400 000 000	0	0	0	70 000 000	175 000 000	400 000 000
4. Augmentation de capital en rémunération d'apports en nature portant sur des titres ou valeurs mobilières donnant accès au capital	05/06/2014	26 mois	10% du capital			0	0		10% du capital		

(1) À la date du dépôt du présent document.

28.7 Liste des mandats des mandataires sociaux

YANNICK BOLLORÉ

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 ;
- Administrateur de Havas Media France, et HA Pôle Ressources Humaines ;
- Représentant permanent de Havas⁽¹⁾ aux Conseils d'Administration de W & CIE, Havas Worldwide 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 Media Planning Group (Espagne) et de Arena Communications Network SL (Espagne) ;
- *President* de Havas North America, Inc. et Havas Worldwide LLC ;
- *Director* de Havas Worldwide Middle East FZ, LLC (depuis le 15 avril 2015).

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'Odé⁽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.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

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'Odé⁽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'Odé⁽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'Odé⁽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 2011

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directeur Général de Bolloré Média ;
- Président de Direct Productions ;
- Administrateur de Bolloré SA, Bolloré Média, Bolloré Participations, Direct 8, Direct Star, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol ;
- Représentant permanent de Socfrance au Conseil d'Administration de Financière de l'Odé et de Bolloré Média au Conseil d'Administration de CSA TMO Holding ;
- Membre du Conseil Exécutif de JC Decaux Bolloré Holding.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

¹ Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

Mandats exercés en 2012

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de 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).

Mandats exercés en 2011

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton SA, Céline SA, Château Cheval Blanc et Établissement Public de Sèvres – Cité de la Céramique ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Les Échos SAS et de Métropole Télévision “M6” SA.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Emilio Pucci Srl (Italie), Emilio Pucci International BV (Pays-Bas) et Loewe SA (Espagne).
-

BOLLORE SA

Administrateur de Havas⁽¹⁾ depuis juin 2005, représenté par Cédric de Bailliencourt.

Autres mandats exercés dans le Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de W & CIE.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats hors Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de Compagnie Saint-Gabriel ;
- Administrateur de Bolloré Energie, Société Française 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 2014

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de Compagnie Saint-Gabriel ;

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 SA⁽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 (Etats-Unis)⁽¹⁾.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2014

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton SA⁽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⁾ 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).

¹ Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

- 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.

Mandats exercés en 2011

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de Compagnie Saint-Gabriel ;
- Administrateur de Bolloré Média, Direct Soir, Société Française de Donges Metz (SFDM), Société de Culture des Tabacs et Plantations Industrielles, Financière Moncey, Financière de Cézembre, MP 42, Transisud, BatScap, Fred & Farid, 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 S.E.T.V. et SDV Mauritanie SA.

CEDRIC DE BAILLIENCOURT

Représentant permanent de Bolloré SA⁽¹⁾ au Conseil d'Administration de Havas⁽¹⁾ depuis juin 2005.

Autres mandats exercés dans le Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats hors Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président-Directeur Général de Financière de l'Odet⁽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 Perguet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean, Compagnie de Pont l'Abbé, Financière de Briec (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.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

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 Guénolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat (jusqu'au 21 novembre 2014), Financière d'Ouessant, Bluestorage (précédemment dénommée Financière de Loctudy), Financière du Perguet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven 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 Safa Cameroun (jusqu'au 22 octobre 2014).

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 Perguet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven Imperial Mediterranean, Omnium Bolloré ;
- 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) ;
- 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 le 23 mai 2013).

¹ Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

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 Guérolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière de Sainte-Marine, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Financière de Kerdévet, Financière d'Ouessant, Financière de Loctudy, Financière du Perguet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean et Omnium Bolloré ;
- Gérant de Socarfi, Financière du Loch (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.

Mandats exercés en 2011

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président-Directeur Général de Financière de l'Odet⁽¹⁾ ;
- Vice-Président-Directeur Général de Bolloré SA⁽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, Société Industrielle et Financière de l'Artois ;

- Président de Sofibol, Compagnie de Bénodet, Compagnie des Glénans (depuis le 29 avril 2011), Compagnie de Tréguennec, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Guérolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Financière de Kerdévet, Financière d'Ouessant, Financière de Loctudy, Financière du Perguet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean et Omnium Bolloré ;
- Gérant de Socarfi, Financière du Loch et Compagnie de Malestroït ;
- Administrateur de Bolloré SA⁽¹⁾, Bolloré Participations, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière V, Financière Moncey, Omnium Bolloré, Sofibol, 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 ;
- Représentant permanent de Bolloré SA aux Conseils d'Administration de BatScap et Socotab ; de Financière V au Conseil d'Administration de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) ;
- Représentant permanent de Bolloré SA⁽¹⁾ au Conseil de Surveillance de Vallourec⁽¹⁾ ;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de Surveillance de la Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président du Conseil d'Administration de Plantations des Terres Rouges⁽¹⁾, PTR Finances (depuis le 23 mars 2011) et SFA (depuis le 23 mars 2011) ;
- Administrateur d'African Investment Company, Champ de Mars Investissement, Financière Nord-Sumatra, Cormoran Participations, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale, 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 aux Conseils d'Administration de Nord-Sumatra Investissements, Socfinasia, Socfinaf (précédemment dénommée Intercultures), Socfinde, Terrasia, Socfin (précédemment dénommée Socfinal), Induservices SA, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Sogescol et Agro Products Investment Company.

YVES CANNAC

Administrateur de Havas⁽¹⁾ à depuis le 29 mai 2008.

Autres mandats dans le Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats hors Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de la société Ariane.

¹ Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

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 Efeso.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2012

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Membre du Conseil de Surveillance du cabinet de conseil Solving Efeso.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2011

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Membre du Conseil de Surveillance du cabinet de conseil Solving Efeso.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

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

- Administrateur de Accor⁽¹⁾ et France Télévisions.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2013

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Accor⁽¹⁾, Société de la Tour Eiffel⁽¹⁾ et France Télévisions.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2012

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Accor⁽¹⁾, Société de la Tour Eiffel⁽¹⁾ et France Télévisions.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2011

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Accor⁽²⁾, Société de la Tour Eiffel⁽¹⁾ et France Télévisions.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

MERCEDES ERRA

Administrateur de Havas⁽¹⁾ depuis le 10 mai 2011.

Autres mandats dans le Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directrice Générale de BETC ;
- Membre du Directoire de BETC ;
- Administrateur de Havas Worldwide Paris ;
- Présidente de BETC Digital et Havas 04 ;
- Membre du Comité de Surveillance de Rosapark.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de BETC London Ltd.

Autres mandats hors Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Accor⁽¹⁾ et France Télévisions.

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

- 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.

¹ Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

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.

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.

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.

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.

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.

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 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.

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 *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, Sifraba 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 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, Sifraba 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, Sifraba, Jean Bal.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2012

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Harvest, Sifraba, Jean Bal.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2011

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Harvest, Sifraba, Jean Bal.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

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.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

¹ Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

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) ;
- Représentant permanent de Bolloré SA⁽¹⁾ au Conseil d'Administration de W & CIE (jusqu'au 12 octobre 2015) ;
- 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 (depuis le 19 juin 2015) et Bolloré Transports Logistics ;
- Président-Directeur Général de Société Bordelaise Africaine ;
- Président de Bluestorage (depuis le 24 avril 2015), BlueSun (jusqu'au 19 juin 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, Whaller, Bolloré Logistics (précédemment dénommée SDV LI) (depuis le 26 janvier 2015) et Bolloré Africa Logistics ;
- 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 (jusqu'au 20 février 2015) ;
- Membre du Comité Stratégique de CD Africa (depuis le 10 juillet 2014).

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président du Conseil d'Administration d'Automatic Systems (jusqu'au 17 novembre 2015), African Investment Company, Participaciones y Gestion Financiera SA et Pargefi Helios Iberica Luxembourg ;

- Administrateur d'Automatic Systems (jusqu'au 17 novembre 2015), Camrail (jusqu'au 13 mars 2015), Bolloré Africa Logistics Gabon (précédemment dénommée SDV Gabon), Blue Solutions Canada Inc. (précédemment dénommée Bathium Canada Inc.), Empresa de Manutención y Consignation Maritima SA, International de Desarrollo Portuarios SA, Movimientos Portuarios Internacionales SA, Operativa Internacional Portuaria SA, Participaciones e Inversiones Portuarias SA, Participaciones Ibero Internacionales SA, PDI, Progosa Investment, PTR Finances SA, Sorebol SA, SNO Investments Ltd, Pargefi Helios Iberica Luxembourg, de Sorebol UK Ltd, Bluecity UK Ltd (depuis le 2 janvier 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 Logistics Congo (précédemment dénommée SDV Congo) ;
- Représentant permanent de SDV Mining Antrak Africa aux Conseils d'Administration 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.;
- Administrateur Bolera Minera ;
- Director de Blue City (jusqu'au 26 octobre 2015).

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

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 Maritima SA, International de Desarrollo Portuarios SA, Movimientos Portuarios Internacionales SA, Operativa Internacional Portuaria SA, Participaciones e Inversiones Portuarias SA, Participaciones Ibero Internacionales SA, PDI, Progosa Investment, PTR Finances SA, Sorebol SA, SNO Investments Ltd, 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 ;
- Administrateur d'Automatic Systems, Camrail, Bolloré Africa Logistics Gabon (précédemment dénommée SDV Gabon), Blue Solutions Canada Inc. (précédemment dénommée Bathium Canada Inc.), Empresa de Manutención y Consignation Maritima SA, International de Desarrollo Portuarios SA, Movimientos Portuarios Internacionales SA, Operativa Internacional Portuaria SA, Participaciones e Inversiones Portuarias SA, Participaciones Ibero Internacionales SA, PDI, Progosa Investment, PTR Finances SA, Sorebol SA, SNO Investments Ltd et Pargefi Helios Iberica Luxembourg ;

- Représentant permanent de Société Bordelaise Africaine au Conseil d'Administration de Forestière Équatoriale⁽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 Consignacion Maritima SA, Internacional de Desarrollo Portuarios SA, Movimientos Portuarios Internacionales SA, Operativa Internacional Portuaria SA, Participaciones e Inversiones Portuarias SA, Participaciones Ibero Internacionales SA, PDI, Progosa Investment, PTR Finances SA, Sorebol SA, SNO Investments Ltd et Pargefi Helios Iberica Luxembourg ;
- Représentant permanent de Société Bordelaise Africaine au Conseil d'Administration de Forestière Équatoriale ;
- Représentant permanent de Socopao SA au Conseil d'Administration de Douala International Terminal ;
- Représentant permanent de Société de Participations Africaines aux Conseils d'Administration de Abidjan Terminal (précédemment dénommée SETV), Bolloré Africa Logistics Sénégal et Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire ;
- Représentant permanent de Société d'Exploitation Portuaire Africaine au Conseil d'Administration de Bolloré Africa Logistics Congo (précédemment dénommée SDV Congo) ;
- Représentant permanent de SDV Mining Antrak Africa au Conseil d'Administration de Bolloré Africa Logistics Cameroun ;
- *Managing Director* de JSA Holding BV ;
- Administrateur de Bolera Minera.

Mandats exercés en 2011

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de IER, Saga et Société Autolib' ;
- Administrateur de Gruau Microbus ;
- Membre du Comité de direction de Bolloré Telecom ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'Administration de Bolloré SA ;
- Représentant permanent de Bolloré SA aux Conseils d'Administration de, Financière Moncey, 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 d'Euro Media Group ;
- Administrateur de Fred & Farid Group et de Fred & Farid Paris ;

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président du Conseil d'Administration d'Automatic Systems, African Investment Company, Participaciones y Gestion Financiera SA et Pargefi Helios Iberica Luxembourg ;
- Administrateur d'Automatic Systems, Camrail, SDV Gabon, Bathium Canada Inc., Empresa de Manutención y Consignacion Maritima SA, Internacional de Desarrollo Portuarios SA, Movimientos Portuarios Internacionales SA, Operativa Internacional Portuaria SA, Participaciones e Inversiones Portuarias SA, Participaciones Ibero Internacionales SA, PDI, Progosa Investment, PTR Finances SA, SDV Gabon, Sorebol SA, SNO Investments Ltd et Pargefi Helios Iberica Luxembourg ;
- Représentant permanent de Saga au Conseil d'Administration de Société d'Exploitation du Terminal de Vridi ;
- Représentant permanent de Société Bordelaise Africaine au Conseil d'Administration de Forestière Équatoriale ;
- Représentant permanent de Socopao SA au Conseil d'Administration de Douala International Terminal ;
- Représentant permanent de Société de Participations Africaines aux Conseils d'Administration de Abidjan Terminal (précédemment dénommée SETV), Bolloré Africa Logistics Sénégal et Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire ;
- Représentant permanent de Société d'Exploitation Portuaire Africaine au Conseil d'Administration de SDV Congo ;
- Représentant permanent de SDV Mining Antrak Africa au Conseil d'Administration de Bolloré Africa Logistics Cameroun ;
- *Managing Director* de JSA Holding BV ;
- Administrateur de Bolera Minera.

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 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.

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 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.

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 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.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

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 ;
- 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 Starssem 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.

Mandats exercés en 2011

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

PIERRE LESCURE

Administrateur de Havas⁽¹⁾ depuis juin 1994 jusqu'au 3 juillet 2015.

Autres mandats dans le Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Autres mandats hors Groupe Havas

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général d'Annarose Productions ;
- Président du Conseil d'Administration et Administrateur de Molotov TV ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SA⁽¹⁾ et Le Monde SA.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Directeur Général de We Never Sleep ;
- Administrateur de Kudelski SA et Prisa TV (Espagne).

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

Mandats exercés en 2013

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général d'Annarose Productions ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SA⁽¹⁾ et Le Monde SA.

Mandats exercés en 2012

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général d'Annarose Productions ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SA⁽¹⁾ et Le Monde SA.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Directeur Général de We Never Sleep ;
- Administrateur de Kudelski SA et Prisa TV (Espagne).

Mandats exercés en 2011

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général d'Annarose Productions ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SA⁽¹⁾ et Le Monde SA.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Directeur Général de We Never Sleep ;
- Administrateur de Kudelski SA et Prisa TV.

CHRISTINE OCKRENT

Administrateur de Havas⁽¹⁾ depuis le 5 juin 2014.

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

- 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 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.

Mandats exercés en 2011

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'Administration de European Council of Foreign Relations et de Center for European Reform.

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 Sp. Zo. O (Pologne), Havas – Serviços SA (Portugal), Havas Media Portugal Holding SGPS SA (Portugal), Havas Serviços II SA (Portugal) Havas Sports & Entertainment SA (Portugal), Media Contacts Publicidade SA (Portugal) ;

- *Director* de Havas Media Peru SAC (Pérou), Havas Management Portugal, Unipessoal Lda (Portugal), Cake Group Ltd (Royaume-Uni), Cake Media Ltd. (Royaume-Uni), 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), Havas Media Australia Pty Limited (Australie), Havas Media India Private Limited (Inde) , Arena India Private Limited (Inde), Havas Media Asia Pacific Pte.Ltd. (Singapour) (depuis le 30 octobre 2015) et Forward Media Australia (Pty) Ltd. (depuis le 8 octobre 2015) ;

- *Administrador Mancomunado* de Media Advisors SA (Espagne) ;

- *Presidente* de Arena Media Communications España SA (Espagne), Havas Sports SA (Espagne) ;

- *Vice-Presidente* de Arena Communications Network SL (Espagne) ;

- *Consejero* de Havas Management España SL (Espagne) ;

- *Consejero Delegado* de Media Planning Group SA (Espagne) et Arena Communications Network SL (Espagne) ;

- *Consejero Propietario* de Havas Media Regiones SA de CV (Mexique), Arena Communications SA de CV (Mexique), Arena Media SA de CV (Mexique) et Havas Media SA de CV (Mexique) ;

- *Stockholder* de Mobext Inc. (Philippines), HVMM Holdings Philippines Inc. (Philippines) et Havas Media 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)

- Presidente del Consejo de Acceso Group S.L. ;

- Administrador Solidario de Gansil Trade, S.L. ; Gestora de Viviendas, S.A. ;

- Consejero de In Store Media Group, S.A. ; In Store Media México S.A. de C.V.

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

- 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).

Mandats exercés en 2011

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'ISP (Inversiones y Servicios Publicitarios).

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.

¹ Société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe Havas

Mandats exercés en 2014

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 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.

Mandats exercés en 2011

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur de Compagnie du Monde ;
- 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), Amundi Convertibles Euroland (jusqu'au mois d'octobre 2015) et Kepler Capital Markets.

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

- 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.

Mandats exercés en 2011**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.



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