



DOCUMENT DE REFERENCE

EXERCICE 2007

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2007

SOMMAIRE

Définitions

1. Personnes responsables	4
1.1. Personne responsable du document de référence	
1.2. Attestation du responsable du document de référence	
2. Contrôleurs légaux des comptes	4
3. Informations financières sélectionnées	6
4. Facteurs de risque	6
4.1. Risques liés au secteur de la communication	
4.2. Litiges	
4.3. Risques financiers	
4.4. Couverture de risques - Assurances	
5. Informations concernant l'émetteur	11
5.1. Histoire et évolution de la Société	
5.1.1. Raison sociale	
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	
5.1.3. Constitution et durée	
5.1.4. Siège social et coordonnées	
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	
5.2. Investissements	
6. Aperçu des activités	13
6.1. Principales activités	
6.1.1. Nature des activités	
6.1.2. Nouvelles activités	
6.2. Principaux marchés	
6.3. Événements exceptionnels	
6.4. Dépendance de la Société à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	
6.5. Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de la Société concernant sa position concurrentielle	
7. Organigramme	16
7.1. Organigramme	
7.2. Liste des filiales importantes	
8. Propriétés immobilières - Environnement	20
9. Examen de la situation financière et du résultat	21
10. Trésorerie et capitaux	27
11. Recherche et développement, brevets et licences ...	32
12. Information sur les tendances	32
13. Prévisions ou estimations du bénéfice	32
14. Organes d'administration et direction générale	32
14.1. Informations sur les organes d'administration et de direction	
14.1.1. Composition du Conseil d'Administration	
14.1.2. Renseignements personnels relatifs aux membres du Conseil d'Administration	
14.1.3. Condamnations pour fraude, faillite, sanctions publiques prononcées au cours des cinq dernières années	
14.1.4. Liens familiaux	
14.1.5. Comité Exécutif	
14.2. Conflits d'intérêts	
14.2.1. Conflits d'intérêts entre les devoirs à l'égard de l'émetteur et leurs intérêts privés - ou déclaration d'absence de conflits	
14.2.2. Arrangement ou accord avec les principaux actionnaires en vertu desquels les membres des organes d'administration et de direction ont été nommés	
14.2.3. Restrictions concernant la cession par les membres des organes de direction de leur participation dans le capital de la Société	

15. Rémunération et avantages des mandataires sociaux	36
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	38
16.1. Fonctionnement du Conseil d'Administration	
16.1.1. Mandats des Administrateurs	
16.1.2. Membres indépendants	
16.1.3. Conseil d'Administration	
16.1.4. Contrôle interne	
16.2. Contrat de service liant les membres des organes à la Société ou ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages	
16.3. Information sur les Comités du Conseil	
16.4. Gouvernement d'entreprise	
17. Salariés, participation et stock-options	39
17.1. Informations relatives aux salariés	
17.2. Participation et stock-options des membres des organes d'administration et dirigeants	
17.3. Opérations sur les titres des dirigeants de Havas	
17.4. Participation des salariés au capital de la Société	
17.5. Options de souscription ou d'achat d'actions (article L. 225-184 du Code de commerce)	
18. Principaux actionnaires	54
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	
18.2. Droit de vote	
18.3. Détention du capital, personnes concernées	
18.3. bis Répartition du capital social et actions d'autocontrôle	
18.4. Accord pouvant entraîner un changement de contrôle	
19. Opérations avec des apparentés	56
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur.....	57
20.1. Informations incluses par référence	
20.2. Informations financières pro forma	
20.3. États financiers consolidés	
20.4. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	
20.5. Périmètre de consolidation	
20.6. Honoraires des Commissaires aux Comptes pris en charge par le Groupe	
20.7. Comptes sociaux abrégés	
20.8. Résultats des cinq derniers exercices	
20.9. Rapport de gestion sur les comptes arrêtés au 31 décembre 2007	
20.10. Politique de distribution des dividendes	
21. Informations complémentaires	134
21.1. Capital social	
21.1.1. Montant du capital souscrit	
21.1.2. Titres non représentatifs du capital	
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	
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	
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	
21.1.6. Informations relatives aux options de souscription ou d'achat d'actions	
21.1.7. Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques mettant tout changement survenu en évidence	
21.1.8. Programme de rachat d'actions - Autodétention	
21.1.9. Accords conclus par la société modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle	
21.2. Acte constitutif et statuts	
21.2.1. Objet social (article 2 des statuts)	

21.2.2. Résumé des dispositions des statuts, charte, règlement concernant les membres des organes d'administration et de direction	
21.2.3. Droits, privilèges, restrictions des actions	
21.2.4. Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	
21.2.5. Convocation et conditions d'admission aux Assemblées	
21.2.6. Dispositifs des statuts, charte, règlement, pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	
21.2.7. Disposition des statuts, charte, règlement, fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	
21.2.8. Conditions des statuts, charte, règlement plus strictes que la loi régissant les modifications du capital	
22. Contrats importants	141
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	141
24. Documents accessibles au public	141
25. 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	141

LISTE DES ANNEXES

1. Liste des mandats des mandataires sociaux	144
2. Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le fonctionnement du Conseil et sur les procédures de contrôle interne	161
3. Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président sur le contrôle interne	168
4. Présentation des résolutions	169
5. Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées	173
6. Délégations en matière d'augmentation de capital	174
7. Liste des informations publiées au cours des 12 derniers mois	176

Définitions

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

1. Personnes responsables

1.1. Personne responsable du document de référence

Responsable du document de référence : Monsieur Fernando Rodés Vilà, Directeur Général

1.2. Attestation du responsable du document de référence

“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 2007 ne contient pas d’observation.

Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux 2007 ne contient pas d’observation.

Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 2007 ne contient pas d’observation.

Le rapport des Commissaires aux Comptes sur l’examen limité des comptes semestriels consolidés résumés arrêtés au 30 juin 2007 ne contient pas d’observation.

Les informations financières historiques sont incluses par référence dans le document de référence de l’exercice 2007, à savoir : (i) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 44 à 81 du document de référence de l’exercice clos le 31 décembre 2006 déposé auprès de l’AMF le 07 mai 2007 sous le numéro D. 07-0421 ; (ii) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 44 à 78 du document de référence de l’exercice clos le 31 décembre 2005 déposé auprès de l’AMF le 24 mai 2006 sous le numéro D. 06-0481.

Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux 2006 ne contient pas d’observation.

Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 2006 ne contient pas d’observation.

Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux 2005 ne contient pas d’observation.

Le rapport des Commissaires aux Comptes et de l’auditeur contractuel sur les comptes consolidés de l’exercice clos le 31 décembre 2005 contient des observations portant sur :

- les incertitudes sur les conséquences éventuelles du dépôt de bilan en 2002 d’un client et d’une action judiciaire à l’encontre de la filiale américaine “American Student List” exposées dans les notes 2.31 de l’annexe ;
- les traitements comptables retenus sur les dettes liées aux engagements de rachat d’intérêts minoritaires et de comptabilisation des compléments de prix d’acquisition de titres tels que décrits dans les notes 1.3.26 et 1.3.27 qui ne font pas l’objet de dispositions particulières dans le référentiel IFRS tel qu’adopté dans l’Union Européenne. »

Fernando Rodés Vilà
Directeur Général

2. Contrôleurs légaux des comptes

Commissaires aux Comptes titulaires

Du 12 juin 2006 jusqu’à l’Assemblée Générale annuelle du 29 mai 2008

– CONSTANTIN ASSOCIÉS 26, rue de Marignan, 75008 Paris

représenté par Monsieur Jean-Paul Seguret

– DELOITTE & ASSOCIÉS

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

représenté par Messieurs Alain Pons et Jean-Marc Lumet

Du 9 juin 2005 jusqu’au 12 juin 2006

– FNEC - Fiduciaire Nationale d’Expertise Comptable

15, rue de l’Amiral-Roussin, 75015 Paris

représenté par Monsieur François Bouchon

– YVES LEPINAY ET ASSOCIÉS “FIDINTER”

3-5, rue Scheffer, 75016 Paris

représenté par Monsieur Jean-Yves Lépinay

Commissaires aux Comptes suppléants**Du 12 juin 2006 jusqu'à l'Assemblée Générale annuelle du 29 mai 2008**

– Monsieur Michel BONHOMME
114, rue Marius-Aufan, 92532 Levallois-Perret Cedex
– BEAS
7-9, Villa-Houssay, 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex
représenté par Monsieur Pierre Victor

Du 9 juin 2005 jusqu'à 12 juin 2006

– Monsieur Emmanuel VILLAEYS
53, boulevard Suchet, 75016 Paris
– COREVISE
3-5, rue Scheffer, 75016 Paris
représenté par Monsieur Jacques Zaks

A compter de l'Assemblée Générale annuelle du 29 mai 2008 :

Compte-tenu du rapprochement des cabinets DELOITTE & ASSOCIES et CONSTANTIN ASSOCIES intervenu en 2007, lesdits Cabinets appartenant désormais à un même réseau, l'Assemblée Générale annuelle du 29 mai 2008 sera appelée à se prononcer sur la nomination de nouveaux Commissaires aux Comptes titulaire et suppléant en remplacement du cabinet DELOITTE & ASSOCIES et de son suppléant, démissionnaires.

Sous réserve de l'approbation des résolutions relatives à la nomination d'un nouveau Commissaire aux Comptes titulaire et d'un nouveau Commissaire aux comptes suppléant par l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes 2007,

Les Commissaires aux Comptes titulaires seront :

– CONSTANTIN ASSOCIÉS 26, rue de Marignan, 75008 Paris
représenté par Monsieur Jean-Paul Seguret

– AEG FINANCES 4, rue de Châtillon, 75014 Paris
représenté par Monsieur Jean-François Baloteaud

Les Commissaires aux Comptes suppléants seront :

– Monsieur Michel BONHOMME
114, rue Marius-Aufan, 92532 Levallois-Perret Cedex

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

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 le 31 décembre 2005, 2006 et 2007 doivent être lues conjointement avec les comptes consolidés et le rapport de gestion sur ces exercices contenus dans le Rapport Financier qui constituent 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 que des chapitres 20 des documents de référence 2005 et 2006.

(en millions d'euros)	2007	2006	2005
Données du compte de résultat consolidé :			
Revenu	1 532	1 472	1 461
Résultat opérationnel courant	169	140	152
Résultat opérationnel	168	121	128
Résultat net, part du Groupe	83	46	59
Données par action en euro :			
Résultat net, de base et dilué	0,19	0,11	0,14
Dividende	0,04*	0,03	0,03

* Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale annuelle du 29 mai 2008.

(en millions d'euros)	2007	2006	2005
Données du bilan consolidé			
Écarts d'acquisition	1 378	1 404	1 450
Total actifs courants	2 450	2 329	2 274
Total de l'actif	4 090	4 007	4 010
Total capitaux propres	978	943	925
Total dettes financières	849	892	1 020
Nombre d'actions existantes (hors actions propres)	429 850 201	428 333 378	425 608 078

4. Facteurs de risque

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

Ces risques sont pour partie communs aux entreprises de communication.

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

4.1. Les risques liés au secteur de la communication

Un secteur extrêmement concurrentiel

L'industrie de la publicité et des services de communication est marquée par une forte concurrence. Les principaux concurrents du Groupe sont tant des acteurs internationaux de taille significative que des agences de taille plus réduite qui interviennent uniquement sur un nombre limité de marchés locaux, de régions ou pays. Une concurrence nouvelle émane également d'opérateurs tels que les intégrateurs de systèmes, les sociétés commercialisant des bases de données, les *modeling companies* et les sociétés de *telemarketing* 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.

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 en cas de ralentissement économique ; un ralentissement économique général pourrait avoir un impact significatif sur l'activité.

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

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

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

Ce risque, qui pourrait affecter la croissance d'Havas et porter atteinte à son activité, doit s'apprécier au regard du poids relatif des premiers clients. Au 31 décembre 2007, les 10 premiers clients du Groupe représentaient 20% des revenus. Aucun client ne dépassait 3 % du revenu total du Groupe.

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

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

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

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

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

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

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

Dans son activité, Havas livre des créations publicitaires à ses clients qui peuvent être réalisées par ses collaborateurs ou acquises auprès de tiers (auteurs, dessinateurs, photographes). Les campagnes réalisées pour les clients utilisent fréquemment l'image de mannequins, des musiques, des images qui sont protégées au titre du droit à l'image ou du droit d'auteur.

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

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

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

4.2. Litiges

Litiges avec d'anciens dirigeants ou collaborateurs

Des contentieux sont actuellement en cours concernant 4 anciens dirigeants du Groupe, Madame Agnès Audier et Messieurs Alain de Pouzilnac, Jacques Hérial et Alain Cayzac.

Ils se présentent de manière différente :

1. S'agissant d'Alain de Pouzilnac :

- Havas S.A. a saisi le Tribunal de Grande Instance de Paris afin d'obtenir l'annulation des accords conclus le 28 juin 2005 entre la Société et Monsieur de Pouzilnac lors du départ de ce dernier.

Cette action est consécutive au vote de l'Assemblée Générale des actionnaires du 12 juin 2006.

A la suite de ce vote, le Conseil d'Administration a décidé de suspendre les paiements versés à Monsieur de Pouzilnac et a donné pouvoir à son Directeur Général afin de lancer toutes instances judiciaires.

- Monsieur Alain de POUZILHAC a introduit deux instances :

- l'une devant le Tribunal de Commerce de Nanterre, en référé afin d'obtenir le paiement du solde de son indemnité de non-concurrence. Sa demande, reçue en première instance, a été infirmée par la Cour d'Appel de Versailles. En conséquence, Monsieur Alain de Pouzilnac a dû restituer les sommes qu'il avait précédemment perçues.

- l'autre devant le Tribunal de Grande Instance de Paris, statuant en référé, afin d'obtenir le paiement de sa rente de retraite sur-complémentaire. Il a été fait droit à sa demande en première instance. HAVAS S.A. a fait appel de cette décision.

2. Pour ce qui concerne Monsieur Jacques HERAIL :

Ce dernier a fait l'objet d'un licenciement pour faute grave. Il a contesté cette décision devant le Conseil des prud'hommes de Nanterre qui a, pour partie, fait droit à ses demandes. Havas S.A. a fait appel. L'affaire a été plaidée le 21 février 2008 devant la Cour d'Appel de Versailles. Par arrêt du 27 mars 2008, la Cour d'Appel de Versailles a fait droit aux demandes de Monsieur

Jacques Hérail. La Cour d'Appel de Versailles a condamné la société HAVAS à payer la somme de 5,9 millions d'euros à Monsieur Jacques Hérail. L'intégralité de cette somme avait été provisionnée dans les comptes du groupe et compte-tenu des avances faites à la caisse des dépôts et consignations, seul 0,7 million d'euro sera à décaisser en 2008. Havas a décidé de se pourvoir en cassation.

3. Monsieur Alain CAYZAC et Madame Agnès AUDIER ont tous deux mis fin à leur contrat de travail, considérant que les conditions d'exercice de leurs clauses de conscience étaient remplies.

Havas a estimé, pour sa part, qu'il s'agissait de démissions et ne leur a pas versé les indemnités réclamées. L'un et l'autre ont saisi le Conseil des prud'hommes de Nanterre.

Le Conseil des prud'hommes, statuant en première instance, a débouté Madame Audier de ses demandes le 13 avril 2007.

Madame Agnès Audier a interjeté appel de cette décision. L'affaire sera plaidée le 11 septembre 2008.

Concernant Monsieur Alain Cayzac, Havas a demandé reconventionnellement au Conseil des prud'hommes que soient examinées les conséquences du vote défavorable des actionnaires sur ses rémunérations 2005. Le Conseil des prud'hommes, par décision en date du 28 février 2008, a prononcé le sursis à statuer en raison des procédures pénales en cours.

Par ailleurs, le Groupe Havas a déposé plainte auprès du Procureur de la République de Nanterre afin de dénoncer des faits récemment découverts et susceptibles de recevoir une qualification pénale. La Société considère que cette plainte n'est pas susceptible d'emporter des conséquences financières défavorables pour le Groupe Havas.

Le total des indemnités, dommages et intérêts et charges sociales dont le paiement est ou pourrait être réclamé à Havas s'élevait, au 31 décembre 2007, à un montant de 16 millions d'euros. Après avis de ses conseils au titre de ces affaires, Havas a constitué des provisions pour litiges qu'elle juge raisonnables.

American Student List

En mars 2007, une action a été engagée contre diverses parties incluant American Student List, filiale de Havas Holdings Inc à 100 % devant la Cour du District Est du Texas par un certain nombre de plaignants agissant pour leur propre compte et pour le compte d'une classe d'individus qu'ils déclarent représenter. Les plaignants allèguent qu'American Student List a sciemment obtenu auprès du Department of Public Safety de l'État du Texas des données personnelles contenues dans le fichier des véhicules à moteur, en violation du US Driver's Protection Act. Les plaignants sollicitent la qualification de « class action » et, à titre de dédommagement, l'octroi de dommages et intérêts pour un montant de 2 500 USD pour chaque violation (correspondant au montant des dommages prévus par le US Driver's Protection Act), l'octroi, dans la mesure où il serait établi qu'American Student List a sciemment violé le US Driver's Protection Act, de dommages punitifs ("punitive damages") non quantifiés à ce stade, ainsi que la destruction de toute donnée personnelle obtenue illégalement. American Student List considère avoir de sérieux arguments en défense.

À l'exception de ces litiges, il n'existe pas, à la connaissance des dirigeants du Groupe, de litiges susceptibles d'avoir ou ayant eu dans un passé récent une incidence significative sur la situation financière, l'activité et le résultat du Groupe.

Dans le cours normal de leurs activités, Havas et ses filiales sont parties à un certain nombre de procédures judiciaires, administratives ou arbitrales. Les charges pouvant résulter de ces procédures font l'objet de provisions dans la mesure où elles sont probables et quantifiables. Les montants provisionnés ont fait l'objet d'une appréciation du risque au cas par cas (voir note 6.2.14 aux états financiers consolidés).

4.3. Risques financiers

Risques de liquidité

Pour faire face au risque de liquidité à court terme, Havas dispose, d'une part, de disponibilités à savoir 623 M€ au 31 décembre 2007 en soldes créditeurs de banques et placements, et d'autre part des lignes de crédit moyen et long terme confirmées non utilisées pour un montant cumulé de 180 M€ au 31 décembre 2007, permettant à Havas de couvrir la partie à moins d'un an de sa dette financière. Par ailleurs, le Groupe dispose également à cette date de lignes de crédit court terme sous forme d'autorisation de découverts bancaires et de crédit revolving pour un montant total de 252,9 M€ dont 25,5 M€ sont confirmées.

Havas devrait, donc, être en mesure de rembourser (en principal) 450,0 M€ le 1^{er} janvier 2009 au moment où les OCEANE arriveront à échéance.

La maturité de la dette nette qui était en 2006 de 2 ans et demi, est désormais supérieure à 4 ans, pour un niveau de dette nette représentant environ une année seulement d'EBITDA au 31 décembre 2007.

Toutefois, une défaillance de Havas à plus long terme au titre de certains de ses emprunts pourrait conduire à une accélération du paiement de ses autres dettes.

La dette financière du Groupe s'élève à 848,7 millions d'euros au 31 décembre 2007 dont 256,2 millions d'euros sont soumis aux clauses ("covenants") prévoyant le respect de ratios financiers calculés sur les données consolidées Groupe en normes IFRS.

Il s'agit de l'emprunt réservé à Banque Fédérative du Crédit Mutuel, Natixis et HSBC France, représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) d'un montant de 270 millions d'euros (figurant au bilan pour 256,2 millions d'euros au 31 décembre 2007). Ces ratios doivent être respectés à compter de 2007 et à chaque clôture annuelle comme suit :

Ratios financiers / covenants	2007	2008	Après 2008
EBITDA ajusté / charge financière nette	> 3,5 : 1	> 3,5 : 1	> 3,5 : 1
Dette financière nette ajustée / EBITDA	< 3,4 : 1	< 3,2 : 1	< 3,0 : 1

Les termes employés sont définis dans la note 6.2.13 des états financiers consolidés.

Les trois lignes de crédit bilatérales souscrites en décembre 2007 pour un montant total de 180 millions d'euros pour des durées entre 5 et 6 ans sont soumises à ces mêmes covenants financiers, ainsi que l'OBSAAR émise en février 2008 pour 100 millions d'euros.

Au 31 décembre 2007 la totalité des ratios était respectée.

Cependant, en cas de défaillances dans les années à venir et en l'absence de renonciation des banques à les invoquer, ceci pourrait alors entraîner une accélération du remboursement des OBSAAR et de plusieurs des contrats de prêt de Havas.

Dans l'hypothèse d'une telle accélération de remboursement des emprunts de Havas, Havas pourrait ne pas être en mesure d'honorer ses dettes.

La Société pourrait avoir besoin de refinancer une partie de sa dette à l'échéance si sa capacité d'autofinancement et sa trésorerie s'avéraient être insuffisantes dans les années à venir pour le service de la dette existante et/ou future.

En conséquence, Havas pourrait être tenu de 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.

Risques de change sur devises étrangères

Les sociétés consolidées du Groupe opèrent dans une cinquantaine de pays. Néanmoins, en 2007, le revenu est réalisé à hauteur de 42,0% dans la devise euro, 31,5% dans la devise USD et 12,2% dans la devise GBP, tandis que le résultat opérationnel courant est réalisé à hauteur de 47,1% dans la devise euro, 28,2% dans la devise USD et 11,4% dans la devise GBP.

Ainsi, le Groupe est exposé aux risques de fluctuation des parités de change essentiellement USD et GBP qui peuvent avoir un impact sur les écarts de conversion des postes de bilan, les fonds propres et les résultats.

Cette exposition est toutefois limitée. Une baisse de 1% du dollar US par rapport à l'euro diminuerait le revenu du Groupe de 4,8 M€ et le résultat opérationnel courant de 0,5 M€, et une baisse de 1% de la livre sterling réduirait le revenu de 1,9 M€ et le résultat opérationnel courant de 0,2 M€, par rapport à un revenu de 1 532,3 M€ et un résultat opérationnel courant de 169,4 M€ réalisés en 2007.

En 2007, l'impact des écarts de conversion de -55,4 M€ sur les capitaux propres consolidés, part du Groupe, s'explique à hauteur de -50,2 M€ par la dépréciation de la parité USD/EUR. Parallèlement, les écarts de conversion relatifs aux écarts d'acquisition s'élèvent à -52,3 M€ au 31 décembre 2007 dont -42,2 M€ sont liés à la devise USD.

Le tableau ci-après présente l'actif net du Groupe au 31 décembre 2007 par principale devise :

Montants en M€	Total	Euro	Dollar US	Livre Sterling	Autres
Actifs	4 090	2 481	850	287	472
Passifs	3 112	2 047	509	244	312
Actif net avant gestion	978	434	341	43	160
Swaps de taux de change	0	76	(49)	(24)	(3)
Actif net après gestion	978	510	292	19	157

Le risque de change au niveau du besoin en fonds de roulement n'est pas significatif, dans la mesure où, pour l'essentiel, les agences du Groupe opèrent sur leurs marchés domestiques respectifs. De manière générale, leurs recettes et coûts sont libellés en devise locale.

Le financement par chaque entité de ses activités est effectué dans sa devise de comptabilisation et n'engendre pas de risque de change. De façon exceptionnelle, lorsque les financements sont contractés dans d'autres devises, des instruments dérivés sont utilisés pour limiter le risque de change. Au 31 décembre 2007, le Groupe n'avait plus de dette financière libellée en USD.

Le risque de change des opérations de financement intragroupe étant couvert par le Groupe, l'exposition aux variations des devises se limite principalement à la traduction en euro des états financiers des filiales hors de la zone euro.

Les pertes et gains relatifs aux instruments destinés à la couverture d'actifs et de passifs sont enregistrés au compte de résultat lorsqu'il s'agit d'une couverture de juste valeur et en capitaux propres lorsqu'il s'agit d'une couverture de flux futurs dès lors que l'efficacité de la couverture peut être démontrée.

Risque de taux d'intérêt

Dans le cadre de son exploitation, le Groupe peut être exposé au risque d'évolution des taux d'intérêt, principalement dû à des tirages sur des lignes de crédit pour financer des investissements, et couvrir des besoins en liquidités du Groupe.

La politique du Groupe consiste à ne pas couvrir son exposition au risque de taux d'intérêt sur le court terme et à recourir à des taux fixes sur le long terme selon les opportunités du marché.

A la suite de l'émission des OBSAAR en décembre 2006, le Groupe a mis en place un swap de taux qui transforme la dette obligataire à taux EURIBOR – marge en une dette à taux fixe - marge, taux qui est fixé dès maintenant pour toute la durée de l'OBSAAR.

Du fait de cette couverture, l'essentiel de la dette brute, au 31 décembre 2007, est à taux fixe.

Les pertes et les gains relatifs aux instruments destinés à la couverture d'actifs et de passifs sont enregistrés en résultat lorsqu'il s'agit d'une couverture de juste valeur et en capitaux propres lorsqu'il s'agit d'une couverture de flux futurs, dès lors que l'efficacité de la couverture peut être démontrée.

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 donc à 5,4 M€, à comparer à un montant du coût de l'endettement net des produits de trésorerie de 35,0 M€ en 2007.

Au 31 décembre 2007, l'échéancier des actifs et passifs financiers est le suivant, l'échéance des dettes et actifs à taux variable étant celle de la révision du taux :

Montants en M€	JJ à 1 an	1 an à 5 ans	Au-delà
Passifs financiers	(84)	(604)	(90)
Actifs financiers	623		
Position nette avant gestion	539	(604)	(90)
Hors-bilan		166	90
Position nette après gestion	539	(438)	0

Autres risques financiers

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

Des montants importants sont inscrits au bilan du Groupe au titre des écarts d'acquisition liés aux sociétés acquises. Les écarts d'acquisition font l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an et dès qu'il existe un indice de perte de valeur. Le test de dépréciation est réalisé en comparant la valeur comptable des actifs et passifs de chaque unité génératrice de trésorerie (UGT) à la somme actualisée des flux de trésorerie attendus de l'UGT, l'UGT étant représentée par l'agence ou un groupe d'agences. Les hypothèses retenues pour déterminer les prévisions de flux de trésorerie pourraient ne pas se réaliser et conduire à constater des dépréciations qui impacteraient négativement la situation financière du Groupe.

La mise en place d'un contrat d'options de souscription d'actions pourrait conduire la Société à décaisser un montant significatif

Le 29 septembre 2004, le Groupe a accordé 104 733 options de souscription d'actions de sa filiale Euro RSCG SA à 35 dirigeants et salariés du groupe Euro RSCG SA. A la suite au départ de trois salariés bénéficiaires, le nombre d'options en circulation au 31 décembre 2007 s'élève à 102 513.

Ces options sont exerçables sous certaines conditions de performance et sous condition de présence des bénéficiaires pendant la période concernée et seront disponibles, soit en partie en septembre 2008, soit en totalité en septembre 2009. En cas d'exercice des options, les actions Euro RSCG SA émises font l'objet de promesses de vente à Havas par les bénéficiaires et d'achat par Havas contre la remise de titres Havas SA d'une valeur équivalente aux titres Euro RSCG SA émis.

Conformément à ce qui a été indiqué au cours de l'Assemblée Générale du 12 juin 2006, afin de préserver les intérêts de Havas, le Conseil d'Administration dans ses séances du 20 juillet 2006 et du 28 septembre 2006 a donné tous pouvoirs au Directeur Général à l'effet de finaliser et conclure avec les principaux bénéficiaires du plan tout accord visant à ramener ce plan à des sommes raisonnables, notamment en plafonnant la plus-value potentielle réalisable par les bénéficiaires de 83 521 options. Dans le cadre de la négociation avec les bénéficiaires, Havas a accepté de verser un dépôt de garantie remboursable de 24,1 M€, dont 11,4 M€ versés fin 2006 et 1,5 M€ en 2007. Le solde a été versé début 2008. Le Groupe estime aujourd'hui, dans le cadre d'une hypothèse où les performances 2008 du Groupe Euro RSCG SA seraient égales à celles réalisées en 2007, que le nombre de titres Havas SA à remettre aux bénéficiaires, net du prix d'exercice souscrit, pourrait représenter un montant de 33,6 millions d'euros.

Concernant les titulaires d'options non soumis au plafonnement ci-dessus, un mécanisme limite le décaissement à leur quote-part à environ un tiers de la marge opérationnelle cumulée du Groupe Euro RSCG SA sur la période 2004 à 2008.

En conséquence, compte tenu des deux mécanismes de plafonnement et même si les performances moyennes étaient supérieures d'un point, tant en terme de croissance organique qu'en terme de taux de marge opérationnelle, à celles retenues dans l'hypothèse ci-dessus, le montant à décaisser ne dépasserait pas 34,0 millions d'euros.

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

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

Ces clauses concernent six managers et prévoient des indemnités égales à celles qui seraient dues à ses managers en cas de licenciement. Dans le cas où elles seraient toutes exercées, le montant total des indemnités serait de 10,3 millions d'euros.

Risque lié aux engagements de rachat auprès des minoritaires

Lors de l'acquisition de participations majoritaires dans des sociétés, Havas met généralement en place des contrats prévoyant le rachat des actions des minoritaires (voir le chapitre 10 du présent document de référence). La valorisation de ces contrats est déterminée en appliquant la formule de prix aux données financières les plus récentes, qui s'avèrent être soit les données réelles 2007, soit les données budgétaires 2008.

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

4.4. Couverture de risques - Assurances

Au plan mondial, Havas gère trois programmes d'assurances qui intègrent la majorité des filiales du Groupe et qui sont placés auprès d'assureurs de tout premier ordre.

Ces polices d'assurances couvrent les risques de dommages et de perte d'exploitation, de mise en cause de la responsabilité civile et professionnelle des agences, de fraude et malveillance.

En outre, la couverture de la responsabilité civile des mandataires sociaux est assurée par un contrat global dont le plafond est ajusté en fonction des antécédents historiques et du profil de risques de Havas.

Les niveaux de couverture et de franchise de chacun de ces contrats sont reconsidérés annuellement, en fonction de l'évolution de la sinistralité, des risques et du marché de l'assurance.

Polices locales : Il s'agit de contrats d'assurance de responsabilité civile générale et patronale, de dommages aux biens et perte d'exploitation, de contrat automobile et d'autres risques à caractère général. Ces contrats sont conclus localement afin d'être en conformité avec les pratiques et réglementations locales et de répondre aux risques encourus.

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 a été fusionnée en 1982 et que l'exploitation des activités actuelles de Havas a commencé en 1968, ainsi qu'il est précisé au paragraphe 5.1.5 du présent document de référence .

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

5.1.4. Siège social et coordonnées

2, allée de Longchamp, 92150 Suresnes, France

Tél. : 01 58 47 80 00

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

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

Havas est le 6^e groupe mondial dans le secteur de la publicité et du conseil en communication.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Septembre 2003. Restructuration et réorganisation du Groupe autour de 3 divisions : Euro RSCG Worldwide renforcé en tant que réseau mondial de Havas en vue de développer encore plus fortement la communication intégrée ; MPG, réseau mondial de Havas dans l'expertise média en publicité traditionnelle et service marketing, continue à se développer pour ses clients directs et ceux d'Euro RSCG Worldwide ; et d'Arnold Worldwide Partners qui concentre ses efforts de développement sur des marchés locaux à fort potentiel, d'abord aux États-Unis, marché dans lequel il possède une superbe réputation créative ainsi que sur les marchés locaux clés où la créativité est un critère important et où Arnold Worldwide Partners a déjà une agence locale forte.

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

En octobre, la Société réalise une augmentation de capital pour un montant de 404 millions d'euros qui réduit significativement son niveau d'endettement.

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

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

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

En 2007, le réseau MPG se développe sous la marque HAVAS MEDIA.

5.2. Investissements

La stratégie de Havas, en termes d'investissements, consiste à renforcer ses réseaux de communication intégrée et l'expertise média, en s'appuyant sur l'extension géographique ainsi que sur le développement des services offerts par les différentes agences. Les acquisitions de ces trois dernières années reflètent donc cette tendance qui consiste à n'avoir recours à la croissance externe qu'à travers des acquisitions ciblées. Le montant payé lié aux investissements, incluant les coûts d'acquisition, s'élève à 15 millions d'euros en 2007 (correspondant à 7 acquisitions), 3 millions d'euros en 2006 (correspondant à deux acquisitions) et 3 millions d'euros en 2005 (correspondant à trois acquisitions)..

Havas a par ailleurs acquis en janvier 2008 100 % des actions de BLM Holdings Limited au Royaume-Uni. En mars 2008, Havas a acquis le fonds de commerce de l'agence Kadium aux États-Unis.

6. Aperçu des activités

6.1. Principales activités

6.1.1. Nature des activités

Différentes activités de conseil en communication

L'activité du Groupe Havas consiste en la prestation de services de conseil en communication, que ce soit au travers d'agences intégrées, d'agences média ou d'agences spécialisées .

Les **agences intégrées** offrent une gamme de techniques de communication qui permettent de décliner de façon parfaitement coordonnée un message publicitaire sous différents angles pour mieux atteindre et convaincre la cible définie avec l'annonceur. Ces différentes techniques sont les suivantes :

- **la publicité traditionnelle** qui consiste à définir la nature, le contenu et illustrer les messages publicitaires à diffuser sur les médias traditionnels : télévision, presse, radio et affichage, afin de promouvoir des produits et des marques.
- **le marketing direct**, ensemble de techniques de communication et de traitement de l'information qui suscitent, valorisent et entretiennent un contact direct et mesurable entre l'émetteur d'un message et celui qui le reçoit ;
- **la promotion des ventes**, outil de communication qui a pour objectif de provoquer un comportement d'achat, d'encourager la fidélité du consommateur, de relancer l'intérêt sur un produit, d'animer la distribution ou de réagir à une attaque de la concurrence.

Les **agences média** proposent un service d'expertise média et d'achat d'espace : par expertise média, il faut entendre l'ensemble des études et des techniques qui permettent d'optimiser l'efficacité de l'annonce publicitaire en déterminant les médias et supports les mieux adaptés pour recueillir le plus grand nombre de lecteurs, d'auditeurs ou de téléspectateurs faisant partie de la cible publicitaire définie. L'expertise média a pris une importance considérable avec le développement de la publicité télévisée en raison du volume des investissements publicitaires réalisés sur ce média et de la complexité des données relatives à l'audience. L'activité d'expertise média et d'achat d'espace rend à l'annonceur : (i) des services qualitatifs : optimisation de l'efficacité de ses achats en fonction de l'audience ; (ii) des services quantitatifs : optimisation des conditions d'achat.

Les **agences spécialisées** offrent les compétences suivantes :

- **La communication institutionnelle** : communication sur l'entreprise, ses salariés, ses valeurs, son identité, ses performances, qui a pour objectif principal de faire connaître l'entreprise, de la valoriser auprès de son environnement, de ses fournisseurs, du milieu financier, et de servir à la communication interne ;
- **La communication santé** : promotion des marques santé, c'est-à-dire essentiellement des médicaments sur prescription médicale et des produits OTC ("Over The Counter"), avec une expertise spécialisée qui couvre tant la communication publicitaire que le Medical Education (communication à vocation pédagogique), les relations publiques et l'interactif - au plan local et au plan international ;
- **La communication interne** : l'information interne, la motivation des salariés, la fédération des équipes ;
- **Le partenariat** : technique de communication relativement récente, principalement liée à la télévision et qui consiste pour l'essentiel à parrainer une émission télévisée en associant une marque ou un produit à un programme existant ;
- **Le design** : technique de communication complémentaire qui aide la commercialisation des produits ou services à travers le design des produits eux-mêmes, leur packaging, l'identité visuelle des entreprises ou l'architecture des espaces commerciaux ;
- **Le conseil en ressources humaines** : conseil aux entreprises pour le recrutement, la formation, la promotion et la communication interne ;
- **La communication spécialisée dans le sport** : apporter aux annonceurs et aux institutions une expertise du sport depuis le conseil stratégique jusqu'à la communication opérationnelle, concevoir et mettre en oeuvre des programmes de communication complets, adaptés aux objectifs d'animation particuliers du client et optimisés grâce à une meilleure compréhension des spécificités du monde du sport.

Les nouvelles techniques de la communication, dites **digitales**, sont désormais au cœur de tous nos métiers, que ce soit dans les agences intégrées, les agences média ou les agences spécialisées. Ces nouvelles techniques permettent une communication interactive, c'est-à-dire des actions de communication sur des supports multimédias (on line et off line). L'utilisation des techniques d'interactivité passe notamment par l'exploitation des bases de données et l'envoi de messages personnalisés, et par l'ensemble des techniques disponibles afin d'établir une communication directe et bilatérale entre une entreprise et ses clients.

Marché et tendances ⁽¹⁾

Le marché des dépenses publicitaires media poursuit, au niveau mondial, une croissance légèrement supérieure à celle de l'économie mondiale : + 5,3 % estimé en 2007, + 6,7 % estimé en 2008 et + 5,6 % estimé en 2008.

Cette croissance semble devoir s'inscrire dans la durée, en dépit des menaces qui pèsent sur la croissance mondiale depuis l'été 2007. 2008 plus particulièrement est une année riche d'événements prisés des annonceurs avec les Jeux Olympiques, les élections américaines et la Coupe d'Europe de football. Les locomotives de la croissance sont l'Asie-Pacifique, l'Europe centrale et orientale, et le Moyen-Orient.

Le marché mondial des dépenses publicitaires média est estimé pour l'année 2007 à 455 milliards de dollars US et à 486 milliards de dollars US pour 2008.

Ce marché se répartit comme suit par grande région :

Amérique du Nord	41 %
Europe de l'Ouest	24 %
Europe centrale et orientale	6 %
Asie-Pacifique	21 %
Amérique Latine	5 %
Reste du monde	3 %
Total	100 %

Internet poursuit sa progression rapide, au détriment de presque tous les médias traditionnels sauf l'affichage en 2007. En 2009, il est probable qu'Internet supplante la radio avec une part estimée de 9 % dans le total des dépenses publicitaires médias.

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

Il est à noter que le revenu des groupes de conseil en communication est de moins en moins corrélé au marché des dépenses publicitaires médias. D'une part, le revenu des agences est structuré davantage en honoraires qu'en commissions (pourcentage) sur l'investissement média, à l'exception du métier d'achat d'espace qui reste généralement à la commission. Les honoraires sont par nature plus stables (à la hausse comme à la baisse) que les commissions directement assises sur l'investissement média.

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

(1) Toutes les données de marché figurant dans cette partie sont issues du communiqué de presse de ZenithOptimedia du 03/12/2007.

Havas sur son marché

Parmi les groupes de conseil en communication, Havas figure au 6^e rang mondial avec un revenu de 1 532 millions d'euros en 2007.

Ses 6 principaux concurrents sont Omnicom, WPP, Interpublic, Publicis, Dentsu et Aegis.

Les marchés d'Havas sont les suivants :

(en pourcentage du revenu 2007)

Amérique du Nord	33 %
France	21 %
Europe continentale hors France	23 %
Grande-Bretagne	12 %
Amérique latine	6 %
Asie-Pacifique	5 %
Total	100 %

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

6.1.2. Nouvelles activités

Néant.

6.2. Principaux marchés

Revenu du Groupe par division

Havas est présent sur ses marchés au travers de ses réseaux Euro RSCG Worldwide et Havas Media qui développent une seule catégorie d'activité, la publicité et les services de communication, ainsi qu'avec ses agences à forte identité locale telle qu'Arnold Worldwide aux États-Unis. Le revenu 2007 du Groupe se répartit ainsi :

Euro RSCG Worldwide	62%
Havas Media	25%
Arnold Worldwide	7%
Agences indépendantes	6%
Total	100%

Stratégie

La stratégie à long terme de Havas est de poursuivre son développement afin de devenir un des groupes de publicité et de communication leader avec un niveau de chiffre d'affaires et de bénéfice comparable à ceux des meilleurs parmi ses principaux concurrents. Afin d'accomplir ce développement, les objectifs clés suivants ont été définis :

- accroître le chiffre d'affaires avec les clients existants en exploitant la possibilité de fournir des solutions de communication intégrées ;
- attirer et servir de nouveaux clients, en particulier des sociétés multinationales, en privilégiant la coordination des efforts mondiaux des agences de publicité, de conseil média et d'achat d'espaces, des agences interactives, de communication institutionnelle et de services marketing du Groupe ;
- développer les synergies entre le conseil en publicité et le conseil média ;
- étendre et renforcer la position du Groupe sur différents marchés, notamment à travers des acquisitions ciblées et des alliances stratégiques afin de profiter de la possibilité d'étendre la zone géographique et les services offerts par le réseau existant ;

- maintenir l'approche multiculturelle de l'activité du Groupe afin de mieux répondre aux besoins des clients et d'attirer et retenir du personnel clé ;
- améliorer la performance financière du Groupe par un contrôle des coûts, notamment en privilégiant l'achat groupé, une restructuration des holdings et une optimisation des structures, ainsi que l'amélioration des marges opérationnelles et des flux de trésorerie.

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.

Havas est propriétaire de ses principales marques : Havas et ses déclinaisons, Euro RSCG et ses déclinaisons, Arnold Worldwide Partners, MPG et Media Planning et les marques de ce réseau.

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

Comme mentionné ci-dessus, Havas affiche un revenu de 1 532 millions d'euros pour l'année 2007, et se classe à la 6^e place mondiale des grands groupes de conseil en communication (source : résultats des communiqués de presse sur les résultats 2007 et 2006 des principaux concurrents de Havas).

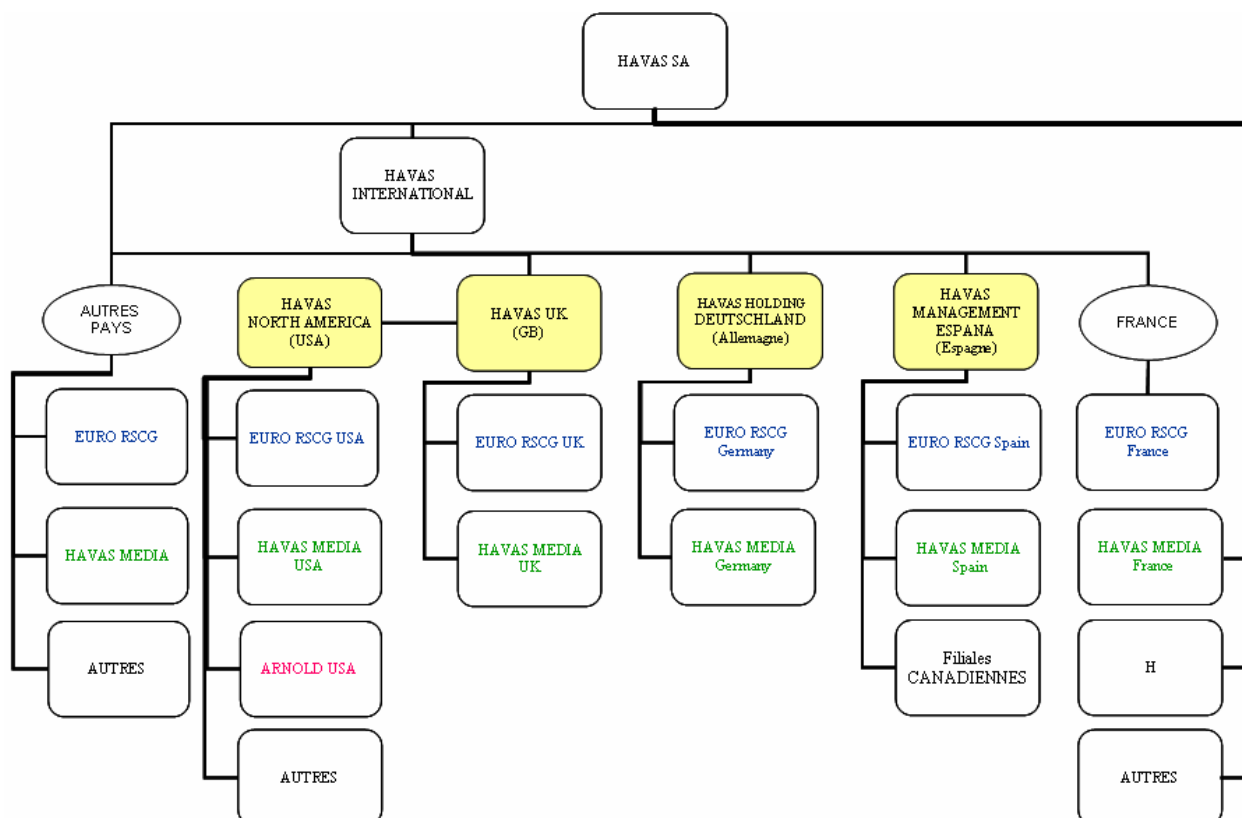
7. Organigramme

7.1. Organigramme

Organisation juridique

Le lien en capital avec les filiales est, dans les principaux pays, établi à travers des "holdings pays", comme cela est schématisé ci-après.

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



Rôle de la société mère Havas

Havas assure un rôle de holding employant 87 personnes affectées aux différents services fonctionnels centraux : Direction Générale, juridique, fiscalité, finances, comptabilité, contrôle de gestion, trésorerie...

Havas assure l'animation et la coordination des divisions opérationnelles. La gestion de la trésorerie de ses filiales françaises est centralisée dans Havas de façon à optimiser les conditions obtenues.

Le chiffre d'affaires 2007, s'élevant à 19 115 k€, est constitué essentiellement 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 2007 à 14 141 k€ contre 14 377 k€ en 2006 ; les autres frais refacturés aux filiales totalisent un montant de 14 194. k€ en 2007, contre 7 137 k€ en 2006.

Organisation opérationnelle

Euro RSCG

Les succès futurs du réseau d'agences Euro RSCG s'appuient sur une stratégie de développement d'un réseau mondial et créatif, doté d'une culture entrepreneuriale et d'offres intégrées, notamment avec le Digital au cœur des agences.

C'est ce positionnement innovant qui a valu à Euro RSCG en 2007 de connaître une année de forte croissance.

En 2007, Euro RSCG s'est vu décerner le titre d'« Agence mondiale de l'année 2006 » à la fois par *Advertising Age* et *Campaign* venant couronner les succès de 2006. Et 2007 s'est achevée avec le titre de l'« Agence européenne de l'année » pour Euro RSCG. *Advertising Age* a également attribué à Euro RSCG la première place mondiale pour le nombre de clients internationaux.

Cette année encore, Euro RSCG a attiré de nombreux talents du monde entier, en Amérique du Nord comme en Europe, en Asie et en Amérique latine.

2007 a également été marquée par la mise en place dans les plus grandes agences du réseau, de Paris, New York et de Chicago d'une organisation intégrant les activités digitales au cœur des agences de publicité. En France et en Amérique du Nord ont ainsi été créées les plus grandes agences intégrant le numérique dans tous les aspects de métiers pour le plus grand bénéfice de grands clients internationaux d'Euro RSCG.

Ce nouveau modèle a été immédiatement performant et a permis une croissance rentable. Chacune des régions, chacun des métiers a renoué ou conforté sa croissance.

En 2007 Euro RSCG a également développé l'approche *Future First* pour apporter aux clients le meilleur de l'expertise. Ce positionnement innovant permet à Euro RSCG de construire sa croissance et d'accélérer sa stratégie de développement.

En 2007, Euro RSCG s'est concentré sur trois piliers :

- a) Le modèle économique et les disciplines et métiers dans le futur,
- b) Les régions du futur,
- c) Les talents

a) Modèle et métiers du futur

Le secteur de la communication vit une époque fascinante. De grandes agences perdent de grands clients parce qu'elles ne créent plus de grandes idées. De petites agences créatives obtiennent de gros budgets, mais n'ont pas la dimension internationale pour les accompagner. Les agences uniquement spécialisées dans le numérique ne comprennent pas véritablement les marques, tandis que les agences plus traditionnelles ne comprennent pas le digital ou, pire encore, l'isolent dans un silo. Or, le modèle unique d'Euro RSCG est fondé sur la dimension mondiale et la créativité, mais surtout, avec le digital placé au cœur des activités. C'est le positionnement d'Euro RSCG qui, non seulement, est unique dans ce secteur, mais également, a permis de faire de 2007 une autre année de succès.

L'année dernière, le réseau a adopté les *Creative Business Idea@*: "*Future First.*" Chez Euro RSCG une meilleure compréhension du futur des consommateurs, des marques, des médias et des catégories de métier des clients, peut les aider à obtenir une croissance plus soutenue. Ce qui, à son tour, garantira une plus grande croissance du réseau.

Les études *Brand Momentum* offrent une meilleure compréhension de l'évolution de la trajectoire des marques. Avec l'outil unique de sémiotique, *Decipher*, Euro RSCG peut décoder les tendances émergentes dans les différentes catégories. Ces outils ont été utilisés en 2007 pour développer l'activité auprès de clients existants, et pour conquérir de nouveaux clients importants.

En 2007, Euro RSCG a établi un système de partage des idées les plus avancées sur des questions fondamentales /le *Knowledge Exchange*. Trois études essentielles ont été publiées : « Le futur de l'alimentation », « Le futur du luxe », et « Le futur des générations ». Des équipes de leadership qui étudient en permanence les catégories individuelles pour anticiper les tendances émergentes ont aussi été mises en place.

Enfin, l'algorithme *Prosumer* permet de comprendre l'avenir des consommateurs. *Prosumer* a fait ses preuves dans l'un des marchés les plus porteurs cette année. Euro RSCG Inde a pu avec l'aide de *Prosumer* prédire le succès ou l'échec de grands films de Bollywood, avec un étonnant taux de réussite de 87%.

Les clients d'aujourd'hui veulent de grandes idées qui alimentent la croissance, des idées dont l'impact peut se mesurer. Dans un marché devenu plus concurrentiel avec de petites agences très créatives, des agences digitales et des consultants en marketing qui cherchent tous à inventer de grandes idées, ces outils et études sont des avantages concurrentiels inégalés.

Au niveau macro-économique, alors que le rôle d'agence de communication se transforme en fournisseur de contenu, tout le monde pénètre sur le marché des idées et du contenu, du simple blogueur ou réalisateur de vidéos aux grandes entreprises d'Entertainment.

Dans cette concurrence élargie, l'importance croissante des idées dans le monde des affaires constitue à la fois un défi et un avantage, tant pour l'industrie que pour le réseau d'agences intégrées de dimension mondiale d'Euro RSCG.

En 2007, Euro RSCG a remporté de magnifiques nouveaux budgets internationaux couvrant plus de 3 pays. Le budget total de Reckitt Benckiser a été remporté, ainsi qu'un développement du budget de Sanofi-Aventis et de celui de Kraft. Les équipes d'Euro RSCG ont également gagné le budget mondial des Hôtels Hyatt et surtout Exxon Mobil, l'une des premières entreprises mondiales.

b) Régions du futur

Euro RSCG a redynamisé le management de régions clés pour le futur, en Amérique latine et en Asie.

Ricardo Monteiro est devenu le CEO de la région Amérique latine qui affiche en 2007 une de ses meilleures performances financières avec une croissance à deux chiffres, et un bilan créatif inégalé sur tout le continent. En Asie-Pacifique, George Gallate est devenu le nouveau CEO, et Matt Donovan a été nommé directeur général de la stratégie. Sous leur houlette, l'Asie s'est considérablement renforcée. Le taux de croissance à deux chiffres est la plus forte de toutes les régions. De plus, pour s'assurer que les grandes décisions stratégiques sur le futur des activités soient prises dans une perspective véritablement globale, Richard Tan, CEO de Chine, et Suman Srivastava, notre nouveau CEO indien, ont rejoint le *Worldwide Executive Committee*, comité exécutif mondial d'Euro RSCG.

c) Talents

Chez Euro RSCG règne la conviction que les idées font la différence par rapport à la concurrence, et que les grandes idées produisent des meilleurs résultats et une croissance supérieure pour les clients. Ce sont les meilleurs collaborateurs qui produisent les meilleures idées. C'est pourquoi Euro RSCG veut attirer un nombre inégalé des meilleurs talents du monde de la publicité tels que Esther Lee, jusqu'ici directeur mondial de la créativité chez Coca-Cola, devenue le nouveau CEO pour l'Amérique du Nord. Jeff Brooks a été nommé CEO de 4D à New York. En quelques mois, il a remporté 13 nouveaux budgets et a été promu à la co-présidence de l'agence de New York, avec Andrew Benett, le directeur mondial de la stratégie.

En 2007, Euro RSCG a poursuivi la chasse aux stars de la création. Mark Hunter, l'homme de la fabuleuse campagne « *Joga Bonito* » de la Coupe du Monde de Football de 2006, a quitté ses fonctions chez Wieden + Kennedy d'Amsterdam pour devenir le directeur créatif exécutif de l'agence Euro RSCG de Londres, à la fin avril. German Silva a, quant à lui, rejoint Euro RSCG en Espagne. Eddie Wong, le créatif le plus récompensé de Chine, entré l'an dernier dans le groupe comme directeur créatif exécutif pour l'ensemble de la Chine, a recruté Tif Wu, 4^{ème} créatif le plus récompensé d'Asie.

Euro RSCG compte les femmes les plus talentueuses, non seulement dans ses agences, mais aussi aux plus hautes fonctions. C'est tout simplement, en dépassant tous les préjugés et en supprimant le plafond de verre que notre réseau attirera tous les dirigeants de demain. Ce sont ainsi des femmes qui dirigent les trois plus importantes régions, l'Amérique du Nord, la France et le Royaume-Uni (respectivement Esther Lee, Mercedes Erra, Kate Robertson). Mercedes Erra est également vice-présidente mondiale. Donna Murphy est directrice mondiale d'Euro RSCG Life. A New York, ce sont également trois femmes, Alicia Johnson, Annette Stover, Vanessa DiFebo qui exercent les fonctions de directeur créatif exécutif, directeur général et de directeur des services client. Murielle Fagnoni est co-présidente d'Euro RSCG BETC en France, et Lisa Sepulveda est CEO d'Euro RSCG Worldwide PR. En 2007, le poste de directeur mondial de la communication a été confié à Mary Perhach.

HAVAS MEDIA

Havas Media, présent aujourd'hui sur 101 marchés, est le réseau média qui a enregistré la plus forte croissance en 2007. Sa stratégie de développement repose sur quatre domaines essentiels :

1. **Nouveaux services et intégration** : dans un monde média en fragmentation croissante, il faut offrir aux clients des solutions de communication spécialisées et intégrées. Havas Media s'est concentré sur la poursuite du développement d'unités spécialisées qui fournissent les meilleures solutions dans chacun de leur domaine, de la stratégie média et de la mise en œuvre de solutions médias, à l'interactif, au marketing direct, au CRM, au marketing mobile, en passant par la communication sportive ou l'*entertainment* de marque. Les équipes de Havas Media s'impliquent toujours fortement dans l'intégration pour fournir des solutions idéales à des clients aux besoins de plus en plus particuliers. Durant l'année 2007, plusieurs programmes d'intégration ont été étudiés, tant à l'interne qu'avec Euro RSCG. A titre d'exemple, Euro RSCG Worldwide et Havas Media ont lancé ensemble Wonderland sur le marché espagnol, agence intégrée qui combine stratégie, découvertes de pointe, innovation et créativité.

2. **Expansion géographique** : Havas Media a consolidé sa présence dans le monde en 2006, avec la marque MPG. En 2007, Havas Media a renforcé sa présence par croissance organique et par l'élargissement du portefeuille de services spécialisés. La stratégie d'expansion de Havas Media porte aussi bien sur les marchés où le réseau est leader, pour renforcer

ce leadership, que sur les marchés à forte croissance d'Asie, d'Europe de l'Est et d'Amérique Latine. Cette expansion sera poursuivie par des acquisitions sélectives et raisonnées et des rachats de start-ups.

- MPG a consolidé sa présence dans le monde et est maintenant présent sur 101 marchés. En 2007, MPG a ouvert de nouveaux bureaux à Hong-Kong, en Indonésie, en Malaisie, à Malte, aux Philippines, à Taiwan et en Thaïlande. Enfin, sa présence au Moyen-Orient, région en plein essor, a été renforcée par l'inauguration d'un nouveau siège à Dubaï.
- Après une deuxième année de forte croissance du digital dans le groupe, l'équipe de Havas Media a lancé une division interactive pour l'ensemble du groupe, spécialement destinée à héberger ce portefeuille numérique en pleine expansion. Havas Digital a été créé pour assurer à toutes les marques opérant au sein de Havas Media l'accès à des ressources spécialisées centralisées. Havas Digital offre désormais ses services à toutes les marques gérées, aux réseaux et agences spécialisées globales, y compris Media Contacts, Lattitud, iGlue, Mobext, Inquanta et Ecselis. Sous la marque générale Havas Digital, ces entreprises proposent l'une des gammes les plus riches de produits et de services du secteur. Pour poursuivre les avancées de Havas Media dans le numérique, en 2007, Media Contacts a ouvert de nouveaux bureaux à Beijing et à Shanghai (Chine), à Kuala Lumpur (Malaisie), à Lima (Pérou), à Bombay et Hyderabad (Inde), à Dubaï (Emirats arabes unis), à Chicago (Etats-Unis) et à Melbourne (Australie). Par ailleurs, des accords commerciaux ont été signés pour que la marque Media Contacts et ses services soient présents dans les pays baltes et en Suisse. Le réseau Lattitud, originaire d'Espagne, a été étendu au Mexique, au Chili, à l'Argentine, au Portugal et à la France. iGlue a également quitté ses racines espagnoles pour s'implanter au Brésil et au Mexique.

Outre cette croissance organique par expansion géographique, Havas Media a également utilisé l'innovation pour gagner des parts de marché. Toujours sur le thème du digital, Havas Digital a élargi son offre de produits en lançant Mobext en Espagne, en France et au Mexique et One-to-One au Portugal. Mobext est l'agence de marketing mobile de Havas Digital. En 2007, une autre marque et offre de services, One-to-One, (agence spécialisée en CRM) a été lancée.

En résumé, Havas Digital emploie près de 1.000 personnes dans 36 bureaux répartis sur 28 pays et arrive au deuxième rang mondial en termes d'effectifs selon le classement RECMA des agences interactives.

- Havas Sports a ajouté 5 nouveaux bureaux à ses unités en France et en Espagne : Londres (Royaume-Uni) grâce à une acquisition, Beijing (Chine), Kuala Lumpur (Malaisie), Bangalore (Inde) et Mexico (Mexique). Et poursuivra son expansion dans les prochaines années pour devenir le premier réseau mondial de communication sportive globale. En janvier 2008, Havas Sports a annoncé l'ouverture de deux nouveaux bureaux à Milan (Italie) et Buenos Aires (Argentine).
- Arena a renforcé sa position sur les marchés d'Amérique Latine où elle est présente. En 2007, Arena a commencé son expansion aux marchés anglo-saxons en annonçant en janvier 2008 le rachat de BLM, la première agence média indépendante du Royaume-Uni, rebaptisée Arena BLM, qui se chargera de l'expansion aux États-Unis et sur les autres marchés d'Europe et d'Asie.

3. Amélioration de produit : méthodes et gestion des connaissances. Havas Media a continué à investir massivement dans son produit toujours considéré comme le meilleur du marché (RECMA). C'est pourquoi Havas Media a lancé *Resonance Tool*, un nouvel outil permettant de comprendre l'évolution des comportements des consommateurs, en prenant en compte l'impact des médias, leur expérience des marques et l'influence de leurs réseaux sociaux. En 2007, toutes les équipes ont été formées à la méthodologie propriétaire *Concert*, avec grand nombre de formations et de séminaires, et le déploiement d'une *hotline*. Les équipes Havas Media Intelligence ont continué à travailler avec des universitaires réputés, des consultants et des instituts de recherche pour mieux appréhender les défis et les opportunités du nouveau monde de la communication. Cette équipe centrale travaille également avec les marchés et les marques pour que la compréhension globale soit reliée aux connaissances locales et spécialisées.

Les équipes de Havas Media Intelligence continuent à étudier, surveiller et mesurer les relations entre les marques et leurs consommateurs, grâce à des systèmes de modélisation économétrique dynamiques et à leurs propres systèmes d'aide à la prise de décision.

4. New Business : en 2007 le développement du New Business et le gain de parts de marché ont été la priorité pour Havas Media. Le rapport RECMA, classe Havas Media comme le réseau dont la compétitivité et le nombre de compétitions ont le plus augmenté en 2007. Chez Havas Media, le New Business est considéré comme la source principale de croissance, donc, partant de ce principe et grâce à l'offre et l'organisation dont Havas Media dispose, tous les efforts en ce domaine seront poursuivis en 2008.

ARNOLD

L'année dernière a été une très bonne année de reprise pour Arnold. L'agence a réussi une belle croissance de son revenu, en parallèle à une solide performance de sa marge EBIT. Le revenu total d'Arnold a augmenté de plus de 4,5% par rapport aux chiffres de fin 2006, essentiellement grâce au gain d'un nouveau budget important, Volvo. En outre, un certain nombre d'efforts de maîtrise des coûts ont contribué à la réussite générale de 2007.

Pour assurer la poursuite de sa croissance, Arnold maintient une stratégie axée sur la qualité de sa création et sa réputation de créativité. L'agence confirme sa stratégie économique, et renforce son offre digitale et promotionnelle pour continuer à croître dans des domaines d'intégration en développement. En 2008, Arnold continuera à se concentrer essentiellement sur l'Amérique du Nord.

Arnold a gagné le budget global de Volvo en 2007, élargissant ainsi la liste des clients servis dans plus de trois pays. Malheureusement, Arnold a perdu Royal Carribean, un client auquel les services fournis étaient multidisciplinaires.

7.2. Liste des filiales importantes

Ont été retenues les filiales représentant soit 2 % ou plus du revenu, soit 10 % ou plus du résultat avant impôts, soit 10 % ou plus du total de l'actif.

Nom de la filiale d'intérêt	Pays	%
MEDIA PLANNING GROUP SA	Espagne	100 %
HAVAS INTERNATIONAL	France	100 %
EURO RSCG C&O	France	99 %
BETC EURO RSCG	France	100 %
EHS BRANN Ltd	U.K.	100 %
HAVAS HOLDINGS Ltd	U.K.	100 %
BRANN UK	U.K.	100%
EURO RSCG LIFE AMERICAS	U.S.	100 %
EURO RSCG WORLDWIDE, Inc	U.S.	100 %
EURO RSCG NEW YORK	U.S.	100 %
MP USA	U.S.	100 %
EURO RSCG DIRECT RESPONSE LLC	U.S.	91%
HAVAS HOLDINGS, Inc	U.S.	100 %
ARNOLD WW LLC	U.S.	100 %

8. Propriétés immobilières - Environnement

8.1. Propriétés immobilières

Le Groupe n'a pas d'immobilisations corporelles individuellement importantes. L'essentiel des immobilisations corporelles est constitué par les agencements et installations dans les propriétés immobilières louées.

Le Groupe loue des surfaces de bureaux dans les différentes villes dans lesquelles il exerce ses activités. Les locations de ses sièges sociaux sont décrites dans le tableau ci-dessous.

Division/Agence	Pays/Ville	Surface (m ²)	Date du bail	Échéance du bail
Havas SA	France, Suresnes	21 342	21.02.2003	20.02.2012
Havas Media France	France, Puteaux	5 109	04.10.2002	04.10.2011
Arnold Worldwide Partners	États-Unis, Boston	18 645	01.09.2004	31.08.2014
Euro RSCG Worldwide	États-Unis, New York	14 701	01.01.2000	31.12.2012
Media Planning Group	Espagne, Barcelone	3 380	Juin 2005	2009-2010 ⁽¹⁾
	Madrid	7 720	Juin 2005	2009-2010 ⁽¹⁾

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

En plus de ces contrats, le Groupe a conclu des baux dans les différentes villes dans lesquelles il exerce ses activités, notamment dans près de 20 villes aux États-Unis et de 10 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 entre avril 2007 et décembre 2015. L'échéance des baux conclus au Royaume-Uni s'échelonne entre octobre 2007 et décembre 2017.

8.2. Environnement

Le Groupe a mené une première évaluation de ses émissions carbone. 6 pays ont été concernés (France, Royaume-Uni, Espagne, États-Unis, Mexique et Inde), le périmètre de la mesure a concerné la « vie du bureau » (l'utilisation de papier, les transports, l'électricité, le gaz, les voyages et d'autres sources clés d'émissions de carbone.) Il en résulte 32 382 tonnes en 2006.

Ce premier résultat figure au Carbon Disclosure Project. Un objectif de réduction du CO2 ambitieux a également été décidé pour un horizon 2009. Une action de compensation a également accompagné cette mesure. (Havas a décidé d'investir dans la

protection des forêts et de leur biodiversité, ainsi que dans la création de nouveaux écosystèmes forestiers, par le biais de trois projets situés en Amérique latine, en Asie et en Afrique respectivement. Ces projets, menés par l'organisation sans but lucratif Fundació Natura de Barcelone en Espagne dans le cadre de l'initiative ZeroCO2 et par La Tour du Valat en Arles en France (chercheurs et experts en zones humides) offrent un triple avantage: aider à traiter le changement climatique en réduisant le dioxyde de carbone présent dans l'atmosphère, améliorer le niveau de vie de communautés locales, et protéger la biodiversité de la planète, si riche et menacée. Le projet d'Amérique latine, par exemple, sera réalisé au Brésil, dans l'Etat de Santa Catarina, et consistera à protéger et reboiser la forêt vierge atlantique, un habitat naturel menacé dont il ne reste que 7% du territoire d'origine. Le coût de la compensation pour chaque tonne de carbone émise se situe entre 10 et 20 €.)

En mai 2008 Havas lancera une campagne interne de sensibilisation via un intranet qui permet de diffuser à tous les collaborateurs les grands éco gestes.

Havas Media France a démarré en novembre 2007 un bilan carbone au périmètre plus large, incluant les activités, c'est-à-dire l'impact carbone de tous les achats d'espace. Ce bilan carbone est réalisé avec Carbone 4, la nouvelle société de Jean-Marc Jancovici, inventeur de la méthode bilan carbone, et Alain Grandjean. Les résultats sont prévus pour le premier semestre 2008. Cet engagement du Groupe s'accompagne de multiples initiatives prises par les réseaux.

En 2007, Euro RSCG New York, Inc. a lancé un programme interne de sensibilisation intitulé Care a Little (« Prenez-en soin ») pour encourager ses employés à respecter davantage l'environnement. Ce programme comprend diverses actions consistant à 1) faire don au Service des parcs municipaux de New York des économies d'énergie réalisées par une réduction de la consommation ; 2) mentionner toutes les semaines dans le Bulletin interne des conseils de réduction d'énergie ou d'autres conseils écologiques ; 3) offrir des services de transport locaux dans des voitures hybrides; 4) encourager les réunions sans documents écrits ; 5) recycler, et encourager tous les fournisseurs à faire de même ; 6) acheter des appareils munis d'un label de consommation énergétique réduite ; 7) distribuer des bouteilles d'eau pour limiter le recours aux gobelets en carton ; 8) envoyer des cartes souvenirs électroniques plutôt que des cartes postales ; et 9) former le personnel à bien utiliser les divers équipements pour favoriser les économies d'énergie.

Euro RSCG Biss Lancaster est une entreprise à bilan carbone neutre, expertisée par le cabinet conseil indépendant Carbon Neutral Consultancy. Elle a installé des poubelles de tri sélectif pour les journaux et le papier blanc. Les bouilloires ont été remplacées par un système d'eau chaude, et les bouteilles d'eau par une machine filtrant l'eau. Le soir, les employés doivent éteindre tous les ordinateurs et tous les appareils électriques. De plus, l'entreprise utilise pour ses déplacements un service de voitures avec chauffeur respectueuses de l'environnement.

Euro RSCG Londres a un bilan carbone neutre depuis juin 2006, ainsi que le reste du groupe au Royaume-Uni. Elle a également fait faire un bilan énergétique de son bâtiment pour étudier les possibilités de réduction de la consommation d'énergie. L'agence a introduit des poubelles de recyclage de papier partout. Chaque bureau est également équipé d'une corbeille pour le recyclage du papier, du plastique et des bouteilles. Elle n'a plus de distributeur de bouteilles d'eau, ce qui permet d'économiser sur les tournées de livraison et de ramassage des bouteilles tous les quinze jours. Euro RSCG Londres fait appel à Ecoigo, une compagnie de taxis qui utilise des voitures hybrides Toyota Prius, pour compenser l'utilisation de carbone. Le logo de la Carbon Neutral Company est désormais inclus dans les signatures des emails de l'entreprise pour promouvoir un comportement respectueux de l'environnement.

En 2007, Arnold Worldwide a lancé plusieurs initiatives encourageant des comportements respectueux de l'environnement : Projet « Green Initiative ». Arnold a lancé un groupe de travail composé d'employés de l'agence qui surveillent en permanence nos initiatives actuelles dans le domaine de l'environnement, les évaluent et cherchent comment améliorer nos actions environnementales.

Chez Havas Media France, le système « Elise » a été mis en place en septembre 2007 sur le site de Puteaux. Il s'agit d'une filière de recyclage du papier. Les poubelles spécifiques sont installées dans les bureaux. Le recyclage est assuré par Elise qui est une entreprise d'insertion.

Chez Havas Media France, un changement de fournisseur papier a permis dès septembre 2007, de ne s'approvisionner pour l'ensemble des besoins de l'entreprise en papier certifié FSC.

Havas Media a été choisi comme site pilote, les autres entités suivront en 2008.

9. Examen de la situation financière et du résultat

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur les normes internationales, les états financiers de Havas au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2007 sont établis conformément au référentiel IFRS en vigueur au 31 décembre 2007 et tel qu'adopté par l'Union européenne à cette date.

Les données relatives aux exercices 2006 et 2005, présentées à titre comparatif, ont été établies selon les mêmes principes et règles comptables.

Principes comptables significatifs, jugements et estimations

Dans le cadre de la préparation des états financiers, Havas a été amené à effectuer des estimations et formuler des hypothèses

qui affectent les montants de certains actifs, passifs, produits et 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 et 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 d'écarts d'acquisition,
- la valorisation des options liées aux plans de souscription d'actions attribuées aux salariés,
- les impôts différés et la charge d'impôt.

Reconnaissance du revenu

Le revenu du Groupe est essentiellement constitué d'honoraires et de commissions perçus en rémunération des conseils et services rendus dans le domaine de la communication. Ces services comprennent également la stratégie média, le planning et l'achat d'espaces publicitaires.

Le revenu est comptabilisé 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.

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.

Dépréciation des créances douteuses

Lorsqu'il existe des indications objectives de pertes de valeur, une perte est enregistrée. L'existence d'une perte de valeur est déterminée en se fondant sur une analyse de l'antériorité des soldes, la situation financière du débiteur et son expérience.

Provisions et avantages au personnel à long terme

Une provision est constituée lorsqu'il existe 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. Il est actualisé en utilisant un taux sans risque, lorsque l'effet est jugé significatif.

Les provisions concernent principalement des provisions liées à des locaux vacants, des risques fiscaux, des litiges avec des tiers et des engagements de retraite.

Les provisions pour locaux vacants sont évaluées à chaque clôture en tenant compte des loyers futurs correspondant à la période non résiliable des baux, déduction faite d'hypothèses de sous-locations qui ont été 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. Une provision est constatée dès lors qu'un risque s'avère probable.

Le Groupe a, par ailleurs, mis en place des régimes de retraite à prestations définies comptabilisés selon la méthode des unités de crédit projetées. Le calcul de la provision s'effectue en estimant le montant des avantages que les employés auront accumulés en contrepartie des services rendus pendant l'exercice et les exercices précédents.

Engagements de rachat des titres de minoritaires et compléments de prix sur acquisition de sociétés

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. Ces engagements sont comptabilisés en dettes financières et ce, pour la valeur actualisée du prix d'exercice.

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 coût 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.

Dans le cas où ces engagements sont conditionnés par la présence des dirigeants au sein de l'entreprise, en l'absence de précisions des normes IFRS sur le sujet, le Groupe a choisi de les traiter conformément aux normes comptables américaines, ce qui conduit à considérer les paiements à effectuer comme des charges de personnel.

Dépréciations d'immobilisations incorporelles et d'écarts d'acquisition

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

Pour ce faire, les écarts d'acquisition sont affectés à chacune des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou chacun des groupes d'UGT susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises. Le Groupe considère que l'UGT est représentée par l'agence ou un groupe d'agences. Ainsi, la valeur comptable de chacune des UGT ou groupes d'UGT auxquels sont alloués les écarts d'acquisition est comparée à la valeur recouvrable de ses fonds propres (montant le plus élevé entre la juste valeur, nette des coûts de cession, et la valeur d'utilité). Une dépréciation est comptabilisée dès lors que la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable. Cette dépréciation, comptabilisée au compte de résultat, est affectée en priorité aux écarts d'acquisition, puis aux autres

immobilisations au prorata de leur valeur comptable.

En pratique, la valeur comptable des actifs et passifs de chaque UGT ou groupe d'UGT est comparée à la somme actualisée des flux de trésorerie attendus de l'UGT ou groupe d'UGT. Les taux de croissance utilisés pour établir les projections au-delà des périodes couvertes par un budget sont, sauf cas exceptionnels, conformes aux prévisions de marché. Le taux d'actualisation retenu a été déterminé par un expert indépendant, à partir du coût moyen pondéré du capital du secteur (WACC). Il est compris entre 9,95% et 10,3% selon les UGT pour les calculs effectués pour 2007, entre 9,7 % et 10,3 % pour 2006 et entre 9,4 % à 10 % pour 2005.

Pour les autres immobilisations incorporelles et corporelles, lorsque des événements indiquent un risque de perte de valeur, celles-ci font l'objet d'une analyse afin de déterminer si la valeur nette comptable est supérieure à sa valeur recouvrable. Si tel est le cas, une dépréciation est constatée au compte de résultat pour ramener la valeur comptable à la valeur recouvrable.

Options liées aux plans de souscription d'actions

Le Groupe a attribué des options de souscription d'actions de la Société à des salariés du Groupe (Plans réglés en actions). À la date d'attribution, la juste valeur des options attribuées est calculée selon la méthode binomiale. Cette méthode permet de prendre en compte les caractéristiques du plan (prix et période d'exercice), des données de marché à la date d'attribution (taux sans risque, cours de l'action, volatilité, dividende attendu) et d'une hypothèse comportementale des bénéficiaires. La volatilité future a été 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.

Le Groupe a également attribué des options de souscription d'actions d'une filiale à des salariés de ladite filiale, qu'il s'est engagé à échanger contre des titres de la Société dès lors que celles-ci seront exercées. Elles suivent les règles de comptabilisation applicables aux « Plans réglés en actions ». Une information spécifique est donnée en annexe sur le montant de l'engagement du fait de cette méthode de comptabilisation qui ne donne pas d'indication sur le montant estimé de sorties de trésorerie à l'échéance.

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 personnel » avec contrepartie « Autres passifs ». Cette valeur est étalée linéairement au compte de résultat sur la durée d'acquisition des droits. La dette est réévaluée jusqu'à la date de rachat.

Impôts différés

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

Les impôts différés actifs et passifs sont présentés de manière compensée au sein d'une même entité fiscale (société juridique, ou 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 ou dans les capitaux propres, selon l'élément auquel il se rapporte.

Nouvelles normes

L'application obligatoire au 1^{er} janvier 2007 :

- de l'IFRS 7 « Instruments financiers – informations à fournir »,
- et de l'amendement à IAS 1 « Informations à fournir sur le capital »,

requiert une information quantitative sur la nature et l'étendue des risques inhérents aux instruments financiers, et sur la gestion du capital. Ces nouvelles dispositions ne produisent aucun effet sur les comptes consolidés du Groupe.

Le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée des normes, amendements ou interprétations suivants :

- IAS 1 révisée « Présentation des états financiers »,
- Amendement à IAS 23 « Coûts d'emprunts »,
- IFRIC 14 « Actifs de régimes à prestations définies et obligations de financement minimum ».

L'application de ces normes ne devrait pas avoir d'impact significatif sur les comptes consolidés d'Havas. Une information financière sera complétée en conséquence dans les états financiers futurs.

Analyse des résultats

Les états financiers 2007 ont été préparés selon le référentiel IFRS. Les données relatives aux exercices 2006 et 2005, présentées à titre comparatif, ont été établies selon les mêmes principes et règles comptables.

Contenu des principaux postes du compte de résultat

Revenu

Le revenu est constitué d'honoraires et de commissions perçus en rémunération des conseils et services rendus dans le domaine de la communication ainsi que pour la stratégie média, le planning et l'achat d'espaces publicitaires.

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.

Autres charges et produits opérationnels

Cette ligne comprend les produits ou charges inhabituels, anormaux et peu fréquents, et de montants individuels particulièrement significatifs, notamment les plus et moins-values sur cessions d'actifs immobilisés et les dépréciations d'écarts d'acquisition.

Autres charges et produits financiers

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

Compte de résultat consolidé en normes IFRS

(en millions d'euros)	2007	2006	2005
Revenu	1 532	1 472	1 461
Charges de personnel	(964)	(934)	(901)
Autres charges et produits d'exploitation	(399)	(398)	(408)
Résultat opérationnel courant	169	140	152
Autres charges opérationnelles	(4)	(19)	(42)
Autres produits opérationnels	3	-	18
Résultat opérationnel	168	121	128
Produits de trésorerie	27	13	18
Coût de l'endettement	(62)	(50)	(59)
Autres charges et produits financiers	(4)	(1)	(2)
Résultat financier	(39)	(38)	(43)
Résultat des sociétés intégrées	129	83	85
Charge d'impôt	(39)	(25)	(14)
Résultat net des sociétés intégrées	90	58	71
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	1	(4)	(3)
Résultat net de l'ensemble consolidé	91	54	68
Intérêts minoritaires	(8)	(8)	(9)
Résultat net, part du Groupe	83	46	59

Revenu**2007/2006**

La croissance réalisée en 2007 est supérieure à l'attente du Groupe et confirme le redressement opéré au cours des deux dernières années. Le revenu s'élève à 1 532,3 millions d'euros pour l'année 2007, contre 1 472,5 millions d'euros l'exercice précédent, soit une nette progression de 4,1 %. L'effet net des variations de périmètre en 2007 est de 9,9 millions d'euros. L'impact des variations de change est de -51,0 millions d'euros essentiellement dû à la forte baisse du dollar US par rapport à l'Euro. À périmètre et taux de change constants, le revenu progresse de 100,9 millions d'euros soit une croissance organique⁽¹⁾ 2007 record qui s'établit à + 7,1 %.

Revenu par zone géographique

	2007	2006
France	22%	21 %
Europe (hors France et GB)	23%	21 %
Grande-Bretagne	12%	12 %
Amérique du Nord	33%	37 %
Asie-Pacifique	4%	4 %
Amérique Latine	6%	5 %
Total	100%	100 %

Comme en 2006, l'Amérique du Nord, l'Europe (hors France et Grande-Bretagne) et la France restent les trois premières régions contributrices pour le Groupe en termes de revenu. La croissance organique de + 7,1 % résulte des bonnes performances de l'Asie pacifique, de l'Amérique Latine et de l'Europe (hors France et GB).

2006/2005

Comme en 2005, l'Amérique du Nord, l'Europe (hors France et Grande-Bretagne) et la France étaient les trois régions les plus importantes pour le Groupe en termes de revenu. La croissance organique de + 0,6 % résultait des bonnes performances de l'Amérique Latine et de l'Europe (hors France et GB), comme en 2005. La Grande-Bretagne a enregistré cette année une croissance organique positive grâce à une bonne performance de la publicité, de la communication corporate et de la santé. Comme en 2005, la France avait une croissance organique légèrement positive tandis que celle de l'Asie-Pacifique était toujours négative mais en nette amélioration. L'Amérique du Nord était en décroissance sur l'ensemble de 2006 en raison de pertes de budgets enregistrées en 2005. Toutefois le 4^e trimestre 2006 marquait un retour à la croissance.

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

- le revenu de l'exercice précédent est recalculé en utilisant les taux de change de l'exercice courant ;
- le revenu ainsi obtenu est complété par le revenu des sociétés acquises entre le 1^{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.

	2006	2005
Revenu par zone géographique		
France	21 %	20 %
Europe (hors France et GB)	21 %	20 %
Grande-Bretagne	12 %	12 %
Amérique du Nord	37 %	40 %
Asie-Pacifique	4 %	4 %
Amérique latine	5 %	4 %
Total	100 %	100 %

Charges de personnel

2007/2006

Les charges de personnel s'élevaient à 963,5 millions d'euros pour l'année 2007 contre 934,5 millions d'euros pour l'année 2006 soit une augmentation de 3,1 %. À périmètre et taux de change constants, les charges de personnel ont augmenté de 6,5 %. Cette augmentation traduit la politique du Groupe en matière de renforcement des talents et des équipes de New Business. En 2007, ces charges de personnel représentent 62,9 % du revenu contre 63,5 % en 2006. Il est à noter que ce poste inclut les charges liées aux plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions pour un montant de 4,7 millions d'euros en 2007 et 6,3 millions d'euros en 2006.

2006/2005

Les charges de personnel s'élevaient à 934,5 millions d'euros pour l'année 2006 contre 901,1 millions d'euros pour l'année 2005 soit une augmentation de 3,7 %. À périmètre et taux de change constants, les charges de personnel ont augmenté de 3,9 %. Cette augmentation traduisait la politique du Groupe en matière de renforcement des talents et des équipes de New Business. En 2006, ces charges de personnel représentaient 63,5 % du revenu contre 61,7 % en 2005. Il est à noter que ce poste incluait les charges liées aux plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions pour un montant de 6,3 millions d'euros en 2006 et 12,1 millions d'euros en 2005.

Autres charges et produits d'exploitation

2007/2006

Les autres charges d'exploitation nettes des produits s'élevaient à - 399,2 millions d'euros en 2007 stables par rapport aux - 398,2 millions d'euros en 2006. Le ratio autres charges et produits d'exploitation sur revenu est de 26,1 % en 2007 par rapport à 27,0 % en 2006. À périmètre et taux de change constants, les autres charges d'exploitation nettes des produits ont augmenté de 5,9 %.

2006/2005

Les autres charges d'exploitation nettes des produits s'élevaient à 398,2 millions d'euros en 2006 contre 408,0 millions d'euros en 2005, soit une diminution des charges nettes de 2,4 %. À périmètre et taux de change constants, les autres charges d'exploitation nettes des produits ont diminué de 2,2 %. Le ratio autres charges et produits d'exploitation sur revenu était de 27,0 % en 2006 représentant une légère baisse par rapport à 2005, soit 27,9 %.

Autres charges et produits opérationnels

2007/2006/2005

Les autres charges opérationnelles s'élevaient à 4,2 millions d'euros en 2007 contre 18,7 millions d'euros en 2006 et 42,0 millions d'euros en 2005.

Les autres produits opérationnels s'élevaient à 3,0 millions d'euros en 2007 alors qu'ils étaient négligeables en 2006. En 2005, ils s'élevaient à 18,0 millions d'euros.

Ces lignes incluent par définition des éléments non récurrents, les données ne sont pas directement comparables.

En 2007, les autres charges et produits opérationnels intègrent principalement :

- des dépréciations d'écarts d'acquisition pour un montant de -4,0 millions d'euros ;
- des plus-values de cession des immobilisations pour +3,0 millions d'euros.

En 2006, les autres charges et produits opérationnels comprenaient :

- des dépréciations d'écarts d'acquisition pour un montant de -11,1 millions d'euros ;
- des coûts de restructuration pour -7,6 millions d'euros concernant deux opérations, l'une en France et l'autre aux Etats-Unis.

En 2005, les autres charges et produits opérationnels incluaient :

- des dépréciations d'écarts d'acquisition pour un montant de -21,3 millions d'euros. Ces dépréciations concernaient une dizaine de sociétés ;
- le coût des départs de l'ancien Président Directeur Général et de cadres dirigeants pour un montant de -20,7 millions d'euros ;
- les plus-values sur cession de deux immeubles en Espagne pour +8,0 millions d'euros et d'une participation minoritaire dans une société en Grande-Bretagne pour +6,8 millions d'euros.

Résultat financier**2007/2006**

Le résultat financier de -39.4 millions d'euros est stable par rapport aux -38,6 millions d'euros en 2006.

2006/2005

Le résultat financier de -38,6 millions d'euros était en amélioration par rapport aux -43,6 millions d'euros en 2005 (soit une amélioration de 11,5 %) en raison principalement de la baisse significative du coût de l'endettement, suite au remboursement du solde des OCEANE 2006 intervenu le 2 janvier 2006.

Autres éléments du compte de résultat**2007/2006**

La charge d'impôt s'élève à - 38,9 millions d'euros en 2007 représentant un taux d'impôt sur le résultat avant impôt de 30 %.

2006/2005

La charge d'impôt s'élève à - 24,5 millions d'euros en 2006 représentant un taux d'impôt sur le résultat avant impôt de 30 %.

10. Trésorerie et capitaux

Au 31 décembre 2007, le montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie est de 623,0 millions d'euros, représentant un accroissement de 112,7 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2006. La trésorerie et équivalents de trésorerie comprennent les disponibilités, les dépôts à vue ainsi que les placements monétaires sans risque à court terme effectués dans le cadre de la gestion de trésorerie au quotidien.

La dette financière nette au 31 décembre 2007 est de 225,7 millions d'euros, représentant une réduction de 157,1 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2006.

Flux nets d'activité

Le tableau des flux de trésorerie présente des flux d'activité positifs de 263,7 millions d'euros en 2007 contre 86,2 millions d'euros en 2006. Cette variation est principalement liée à une amélioration du besoin en fonds de roulement, notamment sur les activités médias qui ont connu une forte activité en 2007 et un effort collectif d'amélioration du recouvrement.

Flux nets d'investissements

La trésorerie utilisée pour les investissements est de 65,6 millions d'euros en 2007 contre 51,9 millions d'euros en 2006.

Ces chiffres traduisent principalement, d'une part :

- une augmentation des investissements corporels et incorporels de 7,7 millions d'euros entre 2007 et 2006 ;
- une augmentation des investissements en titres de participation de 5,3 millions d'euros liée aux paiements des acquisitions, de compléments de prix et de rachats d'intérêts minoritaires ;
- une diminution des prêts et avances financières de 7,0 millions d'euros en 2007 comparée à 2006, principalement du fait d'un dépôt de garantie versé en 2006 à des optionnaires d'un plan de souscription d'actions d'une filiale consolidée ;

et, d'autre part :

- une diminution de 6,8 millions d'euros entre 2007 et 2006 due au remboursement non récurrent d'un prêt en 2006.

Flux nets de financement

La trésorerie utilisée par les opérations de financement est de 61,5 millions d'euros en 2007 reflétant plusieurs opérations significatives à savoir :

- le remboursement des emprunts bancaires pour 53,5 millions d'euros,
- le paiement des dividendes aux actionnaires d'Havas et aux actionnaires minoritaires des filiales pour un montant de 19,7 millions d'euros.

Ces opérations ont été partiellement financées par :

- une augmentation des capitaux propres pour 0,8 million d'euros suite à l'exercice des stock-options,
- des tirages de lignes de crédit auprès d'établissements bancaires pour un montant de 5,7 millions d'euros,
- la cession d'actions propres pour un montant net de 5,2 millions d'euros.

Dette financière

Au 31 décembre 2007, la dette financière brute est de 848,7 millions d'euros, soit une diminution de 44,4 millions d'euros comparée au 31 décembre 2006. La dette financière est constituée de :

- la dette liée à l'obligation convertible 2002 pour un montant de 436,4 millions d'euros (423,8 millions d'euros au 31 décembre 2006) ;
- la dette liée aux obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) émise en décembre 2006 pour un montant de 256,2 (253,8 millions d'euros au 31 décembre 2006) ;
- emprunts contractés auprès d'établissements bancaires pour un montant de 33,3 millions d'euros (79,3 millions d'euros au 31 décembre 2006) ;
- la dette liée aux compléments de prix pour un montant de 18,9 millions d'euros (8,0 millions d'euros au 31 décembre 2006) ;
- la dette liée aux rachats d'intérêts minoritaires pour un montant de 52,3 millions d'euros (56,4 millions d'euros au 31 décembre 2006) ;

- découverts bancaires pour un montant de 31,2 millions d'euros (42,4 millions d'euros au 31 décembre 2006) ;
- dettes financières diverses pour un montant de 20,4 millions d'euros (29,4 millions d'euros au 31 décembre 2006).

La répartition de cette dette financière en devises est de 93,42 % libellés en euros, 1,81 % libellés en dollars US, 2,53 % libellés en livres sterling et 2,24 % en autres devises.

OCEANE

En mai 2002, la Société a émis 41 860 465 obligations convertibles à un prix d'émission de 10,75 euros, pour un montant total de 450,0 millions d'euros. Le flux de trésorerie net reçu était de 443,5 millions d'euros. Le taux d'intérêt effectif de ces obligations est de 7,22 % par an incluant un coupon de 4 % payable annuellement au 1^{er} janvier de chaque année. La date d'échéance est prévue le 1^{er} janvier 2009. Le 1^{er} janvier 2004, la Société a décaissé 50,2 millions d'euros en contrepartie de la renonciation à la clause de remboursement anticipé (rachat du "put"). Cet emprunt figure au bilan pour un montant de 436,4 millions d'euros au 31 décembre 2007 et 423,8 millions d'euros au 31 décembre 2006.

OBSAAR

La Société a émis en décembre 2006 un emprunt réservé à Banque Fédérative du Crédit Mutuel, Natixis et HSBC France, représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) d'un montant de 270,0 millions d'euros avec suppression d'un droit préférentiel de souscription en vue de l'admission sur le marché Eurolist d'Euronext Paris de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) à compter du 1^{er} décembre 2010. Les réservataires de l'émission d'OBSAAR ont cédé les BSAAR à des catégories de collaborateurs du Groupe Havas.

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

- CM-CIC pour 12 500 obligations pour un montant de 125,0 millions d'euros,
- Natixis pour 12 500 obligations pour un montant de 125,0 millions d'euros, et
- HSBC pour 2 000 obligations pour un montant de 20,0 millions d'euros.

Le produit net de l'émission s'élevait à 267,6 millions d'euros.

Au 31 décembre 2007, la dette liée aux obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) s'élève à 256,2 millions d'euros comparée à 253,8 millions d'euros au 31 décembre 2006.

Emprunts auprès des établissements bancaires

Au 31 décembre 2007, le montant des emprunts contractés auprès des établissements bancaires est de 33,3 millions d'euros. Le taux d'intérêt moyen pondéré sur ces dettes est de 5,09% au 31 décembre 2007 contre 4,6 % au 31 décembre 2006. Les emprunts bancaires sont généralement négociés à taux variable. Sur les 33,3 millions d'euros d'emprunts bancaires, 16,2 millions d'euros ont été négociés à taux fixe.

En 2007, ces emprunts sont :

- des lignes de crédit à court terme renouvelables pour un montant de 32,9 millions d'euros ;
- et des emprunts à long terme à échéance au-delà de 2012 pour un montant de 0,4 millions d'euros.

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

Le taux d'intérêt applicable est Euribor + marge. Cette dernière dépend du ratio « Dette financière nette ajustée / EBITDA ».

Ces lignes de crédit sont soumises aux ratios financiers (*covenants*) identiques à ceux applicables aux OBSAAR. Elles sont destinées à refinancer partiellement le rachat des OCEANES 2002 et les besoins généraux de Havas.

Par ailleurs, le Groupe dispose également de deux lignes de crédit court terme aux Etats-Unis pour un montant total de 25,5 M€.

Au 31 décembre 2007, aucune de ces lignes de crédit n'a été tirée.

Dettes liées aux compléments de prix et rachats de minoritaires

Lors de l'acquisition de sociétés, Havas met généralement en place des contrats prévoyant des compléments de prix qui sont comptabilisés dès lors que les versements sont probables et que les montants peuvent être mesurés de façon fiable ainsi que des accords avec les actionnaires minoritaires pour leur racheter leurs actions. Ces contrats sont généralement basés sur des formules représentatives des conditions de marché. La valorisation de ces contrats est déterminée en appliquant la formule aux données financières les plus récentes, qui s'avèrent être soit les données réelles 2007, soit les données budgétaires 2008. La date de paiement estimée correspond à la date d'exercibilité du contrat ou à 2008 si le contrat est exerçable au moment du départ du manager. Si ces contrats incluent des conditions de présence des managers au sein du Groupe, la dette liée à ces contrats est considérée comme une dette sociale et non comme une dette financière.

Le montant de la dette liée aux compléments de prix est de 18,9 millions d'euros au 31 décembre 2007 et de 8,0 millions d'euros au 31 décembre 2006.

L'augmentation de la dette liée aux compléments de prix entre 2006 et 2007 résulte essentiellement des nouveaux engagements pour 9,0 millions d'euros, de la révision à la hausse des engagements pour 5,0 millions d'euros due à une meilleure performance des agences, et des paiements effectués au cours de l'exercice 2007 pour un montant total de l'ordre de 3,1 millions d'euros.

Le montant de la dette liée aux rachats des intérêts minoritaires est de 52,3 millions d'euros au 31 décembre 2007, soit une baisse de 4,1 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2006. La diminution de cette dette entre 2006 et 2007 s'explique par des paiements effectués au cours de l'exercice 2007 pour un montant total de 16,6 millions d'euros, un ajustement à la baisse des engagements existants de 1,6 millions d'euros, et des nouveaux engagements pour un montant total de 14,0 millions d'euros.

Découverts bancaires

Le montant des découverts bancaires est de 31,2 millions d'euros à fin 2007 contre 42,4 millions d'euros à fin 2006.

Ratios d'exigibilité

En contrepartie de l'obtention de certaines lignes de crédit ou d'emprunts bancaires, Havas s'est engagé à respecter certains ratios financiers s'appliquant aux données consolidées Groupe en normes IFRS. Ces ratios sont détaillés dans les notes aux états financiers. À fin 2007, la totalité de ces ratios était respectée.

Politique de trésorerie

Selon les principes Groupe, les excédents de trésorerie des filiales doivent être placés dans des instruments liquides libellés dans la devise du pays ou leur devise fonctionnelle.

Dans la mesure où cette pratique est autorisée par la législation des pays considérés, l'utilisation de comptes à vue rémunérés est favorisée dès lors qu'elle offre un rendement proche d'un indice monétaire.

Des systèmes de gestion centralisée de la trésorerie sont mis en place dans certains pays lorsque la taille des opérations le justifie. Cette organisation a pour but d'optimiser les frais financiers et de réduire le recours au financement bancaire.

Quant à la politique du Groupe en matière d'instruments de couverture, elle est détaillée au paragraphe 4.3 du présent document de référence.

Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

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

Les régimes à cotisations définies concernent, pour la plupart, les régimes légaux. Le montant des cotisations à verser en 2008 est estimé à 19 millions d'euros, montant stable par rapport à 2007.

Les régimes à prestations définies désignent, quant à eux, les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi qui garantissent à certaines catégories de salariés des ressources complémentaires contractuelles. Cette garantie de ressources complémentaires constitue pour le Groupe une prestation future pour laquelle un engagement est calculé. Le Groupe ayant opté pour l'amendement à IAS 19, l'engagement est comptabilisé en totalité dans le bilan. Le montant des cotisations à verser en 2008 est estimé à 5,5 millions d'euros dont 5,1 millions d'euros pour la Grande-Bretagne et Porto Rico.

Par ailleurs, des législations locales, des accords contractuels ou des conventions collectives peuvent obliger le Groupe à effectuer des paiements aux membres du personnel lorsque le Groupe met fin à leur contrat de travail de manière anticipée. Depuis 2006, un dirigeant du Groupe bénéficie d'un engagement de Havas de lui verser une certaine somme à titre de prime de fidélité en cas de mise à la retraite par le Groupe avant le 31 décembre 2012. Cette prime est dégressive au fil des années et pourrait représenter un coût de l'ordre de 3,5 millions d'euros si elle était due en 2008. Le Groupe estime aujourd'hui qu'il est peu probable qu'il y ait mise à la retraite de la personne concernée avant le 31 décembre 2012, et n'a donc rien provisionné à ce titre dans les comptes au 31 décembre 2007.

Obligations contractuelles au 31 décembre 2007

Ventilation par échéance (en millions d'euros)	Total	2008	2009	2010	2011	2012	Après 2012
Comptabilisées							
Emprunts obligataires convertibles, et OBSAAR	693		437		86	85	85
Emprunts auprès des établissements de crédit	34	33	1				
Dettes financières diverses hors coupon	2	2					
Contrats de location-financement							
Plans de stock options	5	5					
Compléments de prix ("Earn-out")	19	15	2	1	1		
Rachat de minoritaires ("Buy-out")	52	28	3	21			
Non comptabilisées							
Contrats de location simple	364	79	68	62	58	42	55
Plans de stock options	34	21	13				
Indemnités au titre des clauses de conscience	10	10					
Total	1 213	193	524	84	145	127	140

Plans de stock-options

Certaines des filiales du Groupe ont attribué des options de souscription d'actions faisant l'objet d'un engagement de rachat à la date d'exercice. Ces plans sont qualifiés de "Plans réglés en espèces" et sont donc comptabilisés en dettes. Le prix d'exercice est généralement basé sur une formule représentative des conditions de marché à la date d'attribution. Ces options sont

généralement exerçables à l'issue d'un délai de cinq à sept ans après la date d'attribution avec une condition de présence obligatoire. Le Groupe a un engagement de rachat à un prix basé sur une formule représentative des conditions de marché. La valorisation de cette dette a été déterminée en appliquant la formule aux données financières les plus récentes, qui s'avèrent être soit les données réelles 2007, soit les données budgétaires 2008. La date de paiement estimée correspond à la date à laquelle les options sont acquises.

Le Groupe a également attribué, le 29 septembre 2004, 104 733 options de souscription d'actions de sa filiale Euro RSCG SA à 35 dirigeants et salariés du groupe Euro RSCG SA. Suite au départ de trois salariés bénéficiaires en 2006, le nombre d'options vivantes au 31 décembre 2007 s'élève à 102 513. Ces options sont exerçables sous certaines conditions de performance et sous condition de présence des bénéficiaires pendant la période concernée. Elles seront disponibles, soit en partie en septembre 2008, soit en totalité en septembre 2009. En cas d'exercice des options, les actions Euro RSCG SA émises font l'objet de promesses de vente à Havas SA par les bénéficiaires et d'achat par Havas SA contre la remise de titres Havas SA d'une valeur équivalente aux titres Euro RSCG SA émis.

Conformément à ce qui a été indiqué au cours de l'Assemblée Générale du 12 juin 2006, afin de préserver les intérêts de Havas SA, le Conseil d'Administration du 20 juillet 2006 et du 28 septembre 2006 a donné tous pouvoirs au Directeur Général à l'effet de finaliser et conclure avec les principaux bénéficiaires du plan tout accord visant à ramener ce plan à des sommes raisonnables, notamment en plafonnant la plus-value potentielle réalisable par les bénéficiaires de 83 521 options. Dans le cadre de la négociation avec les bénéficiaires, Havas SA a accepté de verser un dépôt de garantie remboursable de 24,1 millions d'euros, dont 11,4 millions d'euros versés fin 2006 et 1,5 millions d'euros en 2007.

Le Groupe estime aujourd'hui, dans le cadre d'une hypothèse où les performances de 2008 du Groupe Euro RSCG SA seraient égales à celles réalisées en 2007, que le nombre de titres Havas SA à remettre aux bénéficiaires, net du prix d'exercice souscrit, pourrait représenter un montant de 33,6 millions d'euros.

Concernant les optionnaires non soumis au plafonnement ci-dessus, un mécanisme limite le décaissement à leur quote-part dans environ un tiers de la marge opérationnelle cumulée du Groupe Euro RSCG SA sur la période 2004 à 2008.

En conséquence, compte tenu des deux mécanismes de plafonnement et même si les performances moyennes étaient supérieures de un point, tant en termes de croissance organique qu'en termes de taux de marge opérationnelle, à celles retenues dans l'hypothèse ci-dessus, le montant à décaisser ne dépasserait pas 34,0 millions d'euros.

Ces options suivent les règles de comptabilisation applicables aux « Plans réglés en actions ».

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

Suite à la nomination de Fernando Rodés Vilà en tant que Directeur Général de Havas SA, et la fin de son mandat de Directeur Général de Media Planning Group SA, les clauses liées à ses fonctions de Directeur Général de Media Planning Group SA sont caduques depuis le 28 mai 2007. Les clauses liées au changement significatif de l'actionnariat de Media Planning Group SA demeurent valides.

Ces clauses concernent six managers et prévoient des indemnités égales à celles dues en cas de licenciement. Dans le cas où elles seraient toutes exercées, le montant total serait de 10,3 millions d'euros.

Autres engagements commerciaux au 31 décembre 2007

Ventilation par échéance (en millions d'euros)	Total	2008	2009	2010	2011	2012	Après 2012 ou indétermi née
Donnés							
Garanties sur achat d'espace publicitaire	14	2	12				
Garanties de passif	62		1	40	21		
Autres engagements	116						116
Total	192	2	13	40	21	0	116
Reçus							
Lignes de crédit non tirées	206	26		20	50	85	25
Total	206	26	0	20	50	85	25

Garanties sur achat d'espace publicitaire

Il est de pratique courante dans certains pays, notamment en Grande-Bretagne et en Asie, que des achats d'espaces publicitaires fassent l'objet de garanties octroyées par Havas.

Garanties de passif

Dans le cadre des cessions réalisées par le Groupe en 2004, des garanties de passif ont été octroyées aux acquéreurs des sociétés ou activités cédées. Les montants retenus reflètent les montants maximum pouvant être payés à ces acquéreurs. Ces

paiements éventuels sont généralement plafonnés au prix de cession et limités à deux ans après la date de cession sauf pour les risques fiscaux au Royaume-Uni où le délai est porté à sept ans après la date de cession. Au 31 décembre 2007, le montant résiduel de garanties relatives à ce programme de cessions s'élève à 60,5 millions d'euros. Les garanties octroyées sur les cessions de 2006 s'élèvent à 1,4 millions d'euros.

Autres engagements

Pour permettre aux filiales du Groupe en Grande-Bretagne d'utiliser les systèmes de règlements électroniques bancaires, Havas s'est porté garant auprès des banques pour un montant de 101,3 M€ au 31 décembre 2007. Par ailleurs, dans le cadre du régime de retraite à prestations définies mis en place dans deux filiales du Groupe au Royaume-Uni, Havas s'engage à combler toute insuffisance des actifs placés dans les fonds de pension pour un montant maximum de 23,2 M€. Au 31 décembre 2007, une provision à ce titre est comptabilisée à hauteur de 11,0 M€.

Lignes de crédit non tirées

Les lignes de crédit non tirées reçues des établissements de crédit correspondent à celles qui sont confirmées.

Flux de trésorerie futurs

Pour faire face aux risques de liquidité, le Groupe dispose, d'une part, de disponibilités importantes de 623,0 millions d'euros et, d'autre part, de lignes de crédit confirmées moyen et long terme, non utilisées pour un montant de 180,0 millions d'euros, et court terme de 25,5 M€ au 31 décembre 2007, permettant de couvrir la partie à moins d'un an de la dette financière.

Sur la base des OCEANES 2002 restant en circulation au 31 décembre 2007, et en l'absence de conversion, d'échange ou de rachat avant l'échéance, la Société aura à rembourser 450,0 millions d'euros, en principal, le 1^{er} janvier 2009.

Havas a émis, le 1^{er} décembre 2006, un emprunt représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR). La durée de cet emprunt est de sept ans. Les obligations seront amorties au pair, par tranches égales de 90,0 millions d'euros les 1^{ers} décembre 2011, 2012 et 2013.

De manière générale, les disponibilités, les lignes de crédit confirmées et non tirées, éventuellement confortées par la capacité à renouveler les lignes de crédit court terme ou à en souscrire de nouvelles, devraient permettre d'honorer l'ensemble des obligations contractuelles ainsi que couvrir l'ensemble des besoins de financement court terme, à savoir les remboursements des lignes de crédit court terme, le financement éventuel de la variation du besoin en fonds de roulement et des investissements, et le paiement des dividendes.

11. Recherche et développement, brevets et licences

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

12. Information sur les tendances

Le résultat opérationnel du Groupe dépend :

- de la pérennité et de la croissance de ses revenus ;
- de sa capacité à retenir ses clients actuels et à conquérir de nouveaux clients ;
- des conditions économiques générales et de celles de l'industrie dans laquelle il opère ;
- de sa capacité à adapter ses coûts à ses revenus ;
- de sa capacité à fidéliser et à attirer des collaborateurs clés.

Les analystes couvrant le secteur d'activité de Havas prévoient que les dépenses mondiales de publicité dans les principaux médias augmenteront en 2008 de 6,7 % en monnaie constante (source : ZenithOptimédia). Bien que Havas ne puisse assurer que cette prévision sera exacte, la direction du Groupe estime que les conditions de l'industrie devraient rester dans l'ensemble favorables en 2008.

Le Groupe a pour objectif de poursuivre le développement positif de sa croissance mondiale et de continuer à améliorer sa rentabilité grâce à la conquête de nouveaux budgets, au développement des budgets existants et à une maîtrise permanente des coûts.

Havas estime qu'un certain nombre de tendances dans l'industrie ont eu et vont continuer à avoir un impact fondamental sur ses perspectives. Ces tendances comprennent :

- une poursuite de la demande en services de communication intégrés, consistant en la coordination des services traditionnels de publicité avec des services marketing, de communication interactive et institutionnelle et d'autres services de communication. En réponse à cette tendance, Euro RSCG s'est réorganisé début 2002 en structurant ses principales zones géographiques en une organisation unique baptisée "Power of One", regroupant des agences d'une même zone géographique mais exerçant différentes activités, telles que la publicité, les services marketing, la communication interactive et la communication institutionnelle. Ces organisations déterminent un ensemble d'objectifs communs à toutes leurs agences ;
- la mondialisation de nombreuses industries et celle de l'industrie des services de publicité et de communication qui en résulte ainsi que la concentration de cette dernière autour d'un nombre relativement faible de réseaux mondiaux et d'un grand nombre d'agences locales et régionales de taille moins importante. Face à cette tendance, le Groupe a poursuivi au cours des dernières années et continue à poursuivre une stratégie d'expansion et de consolidation de ses positions sur divers marchés, par des acquisitions ciblées (au Brésil) ou la constitution d'alliances stratégiques (au Moyen Orient avec le Groupe Chalhoub) ou par des start-up (notamment en Asie pour tout ce qui est expertise média) destinées à lui permettre de saisir les opportunités d'accroissement de son assise géographique et à compléter son offre de services ;
- la poursuite de l'évolution de l'Internet, de la télévision interactive et d'autres médias émergents vers un nouveau marché pour les services de publicité et de communication. En réponse à cette tendance, le Groupe a étendu ses services de communication multimédia interactive au cours des dernières années, notamment au moyen d'acquisitions ;
- l'évolution du planning stratégique et de l'achat d'espace d'un service accessoire au sein des agences de publicité traditionnelles en un service autonome spécialisé. En réaction à cette tendance, le Groupe a créé en 1999 une division spécialisée, Media Planning Group qui regroupe l'ensemble des activités de planning stratégique et d'achat d'espace du Groupe. Cette division a été rebaptisée en 2007 Havas Media, en signe de la forte volonté d'engagement du Groupe dans ces activités ;
- la poursuite de la fragmentation de l'audience des médias et de la prolifération de canaux de communication, qui augmente le nombre d'opportunités permettant d'entrer en contact avec les consommateurs mais rendant également plus complexe les moyens utilisés pour les atteindre. En conséquence de cette tendance, le Groupe entend continuer à investir dans des outils et techniques d'étude de marché et de mesure d'efficacité, essentiellement au travers la division Havas Media ;
- la pression sur les honoraires, les départements achat des clients étant de plus en plus impliqués dans la négociation des prix au détriment des départements marketing. Afin de contrer cette tendance, le Groupe a cherché à accroître ses revenus en augmentant le nombre de marchés géographiques sur lesquels il représente ses clients et le nombre de services qui leur sont offerts, afin d'adapter continuellement ses coûts aux honoraires négociés avec les clients, et en essayant de négocier des honoraires incluant une part variable en fonction de l'efficacité des campagnes de publicité et marketing mises en œuvre par les agences du Groupe ; et
- l'exigence croissante formulée par les grands clients internationaux d'une exclusivité dans leurs relations avec les groupes de publicité et de communication qui remet en cause l'organisation traditionnelle de l'industrie de la publicité autour d'une société holding composée de multiples réseaux internationaux indépendants qui représentent des clients ayant des produits et services en compétition dans le même groupe. Face à cette tendance, le Groupe a décidé de faire d'Euro RSCG l'unique réseau mondial d'agences de publicité du Groupe, tout en gardant dans quelques pays-clés des agences à forte identité créative, telle qu'Arnold Worldwide aux Etats-Unis ou H en France.

13. Prévisions ou estimations du bénéfice

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

14. Organes d'administration et Direction Générale

14.1. Informations sur les organes d'administration et de direction

14.1.1. Composition du Conseil d'Administration

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

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

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

Depuis le 12 juillet 2005, les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général sont dissociées.

La Présidence non exécutive du Conseil d'Administration est assurée par M. Vincent Bolloré et la Direction Générale par M. Fernando Rodés Vilà (depuis le 10 mars 2006). Tous deux sont également administrateurs.

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

À la date du présent document, le Conseil d'Administration est composé des 13 membres suivants :

Nom	Age	Principale fonction*	Adresse professionnelle	Date de début de mandat	Date de fin de mandat (date d'Assemblée Générale)
M. Vincent Bolloré	56	Président du Conseil d'Administration	Tour Bolloré, 31-32, quai de Dion-Bouton 92800 Puteaux	2005	2008 ⁽¹⁾
M. Fernando Rodés Vilà	47	Directeur Général	2, allée de Longchamp 92150 Suresnes	2001	2009
M. Jacques Séguéla	74	Vice-Président Chief Creative Officer Chief Communication Officer Havas	2, allée de Longchamp 92150 Suresnes	1992	2008 ⁽¹⁾
M. Ed Eskandarian	71	Vice-Président, Président, Directeur Général Arnold Worlwide Partners	101 Huntington Avenue Boston MA02199 (USA)	2000	2010
M. Antoine Bernheim	84	Président Assicurazioni Generali Spa	Générali France 7, bld Haussmann 75009 Paris	2008 ⁽³⁾	2008 ⁽¹⁾
Bolloré représentée par M Cédric de Bailliencourt	38	Directeur des Participations et de la Communication du Groupe Bolloré	Tour Bolloré, 31-32, quai de Dion-Bouton 92800 Puteaux	2005	2008 ⁽¹⁾
M. Richard Colker	62	Investisseur privé	536 East Crystal Downs Drive, Frankfort, Michigan 49635 (USA)	1995	2009
Euro RSCG représentée par M. Jean de Yturbe	61	Directeur du Développement Havas	2, allée de Longchamp 92150 Suresnes	2006	2008 ⁽²⁾
Havas Participations représentée par M. Hervé Philippe	49	Directeur Financier Havas	2, allée de Longchamp 92150 Suresnes	2006	2008 ⁽²⁾
M. Pierre Lescure	62	PDG Anna Rose	c/o Barbes Films 47 Av. Edouard Vaillant 92100 Boulogne-Billancourt	1994	2010
M. Leopoldo Rodés Castañe	72	Président du Conseil d'Administration MPG GEVISA	Escoles Pies 118, 08017 Barcelona (Espagne)	2001	2010
M. Patrick Soulard	56	Directeur Général Banque de Financement et d'investissement Société Générale	17, cours Valmy 92972 Paris Cedex La Défense	1999	2010
M. Antoine Veil	82	Président de A.V. Consultants	10 rue de Rome 75008 Paris	2008 ⁽⁴⁾	2008 ⁽¹⁾

(1) Renouvellement proposé à la prochaine assemblée.

(2) N'a pas sollicité le renouvellement de son mandat.

(3) Nommé par décision du Conseil d'administration du 10 mars 2008 en remplacement de Monsieur Thierry Marraud sous réserve de ratification de l'Assemblée Générale annuelle.

(4) Nommé par décision du Conseil d'administration du 10 mars 2008 en remplacement de Bolloré Médias Investissements, sous réserve de ratification de l'Assemblée Générale annuelle.

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

Aucun mandat n'a été modifié au cours de l'exercice 2007. L'Assemblée Générale Mixte du 11 juin 2007 a renouvelé pour une durée de 3 ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2009, les mandats de MM. Ed Eskandarian, Pierre Lescure, Leopoldo Rodés Castañe et Patrick Soulard et a ratifié la cooptation d'Havas Participations.

Depuis le 1^{er} janvier 2008 et jusqu'au jour du dépôt du présent document, les modifications suivantes sont intervenues :

- M. Thierry Marraud Administrateur depuis juin 2005, a démissionné de ses fonctions d'Administrateur le 5 mars 2008. Monsieur Antoine Bernheim, a été nommé Administrateur, en remplacement, par le Conseil d'Administration du 10 mars 2008 sous réserve de la ratification par la prochaine Assemblée Générale.
- La société Bolloré Médias Investissements, Administrateur depuis juin 2005, représentée par M. Marc Bebon a démissionné de ses fonctions d'Administrateur le 5 mars 2008. Monsieur Antoine Veil a été nommé Administrateur, en remplacement, par le Conseil d'Administration du 10 mars 2008 sous réserve de la ratification par la prochaine Assemblée Générale.

14.1.2 Renseignements personnels relatifs aux membres du Conseil d'Administration

- **M. Vincent Bolloré**

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

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

- **M. Jacques Séguéla**

Administrateur depuis juin 1992.

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

- **M. Ed Eskandarian**

Administrateur depuis septembre 2000.

Diplômé des universités de Villanova et d'Harvard, il a commencé une carrière scientifique à la NASA. En 1971, il devient Senior Vice-Président de l'agence de publicité Humphrey Browning MacDougall dont il devient Président-Directeur Général en 1981, fonction qu'il continue d'exercer au sein de la nouvelle société issue du rachat de cette agence par l'agence londonienne WCRS. En 1990, il décide de lancer sa propre agence de communication et rachète Arnold & Co. Il rejoint le Groupe en 2000 suite à l'acquisition de Snyder et devient Président-Directeur Général de la nouvelle division, Arnold Worldwide Partners.

- **M. Fernando Rodés Vilà**

Administrateur depuis janvier 2001, Directeur Général depuis mars 2006.

Après avoir fait des études d'économie à l'UCB, il commence sa carrière professionnelle dans la finance chez Manufacturers Hanover Trust dans le domaine des marchés de capitaux. En 1988, il rejoint le Banco Español de Crédito. Nommé Directeur Général en 1994 de Média Planning SA, avec son frère Alfonso et l'équipe dirigeante, il contribue au développement de cette société qui devient la première agence média de la péninsule Ibérique et d'Amérique Latine. En 1999, Média Planning SA rejoint Havas pour donner naissance à Media Planning Group (MPG), division média de Havas, dont il est Directeur Général. Fernando Rodés Vilà a été nommé Directeur Général de Havas le 10 mars 2006.

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

- **M. Cédric de Bailliencourt**

Représentant permanent de Bolloré, Administrateur depuis juin 2005.

Monsieur de Bailliencourt est Vice-Président Directeur Général de Bolloré et Directeur Général de la Financière de l'Odet, Directeur des Participations et de la Communication du Groupe Bolloré, où il est entré en 1996.

- **M. Antoine Bernheim**

- Administrateur depuis le 10 mars 2008.

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

Il est à ce jour membre du Conseil de Surveillance d'Eurazeo et de Mediobanca, banque d'investissement italienne notoirement connue et Vice-Président du Conseil de Surveillance d'Intesa Sanpaolo S.p.A. Il est également présent dans le secteur de l'assurance en tant que Président exécutif de Assicurazioni Generali S.p.A., Administrateur de ses principales

filiales et Vice-Président d'Alleanza Assicurazioni S.p.A. Egalement présent dans le secteur industriel en tant que Vice-Président de la société L.V.M.H., Vice-président de Bolloré et Administrateur des Ciments Français. Monsieur Antoine Bernheim porte les décorations suivantes : Grand' Croix de la Légion d'Honneur française, Commandeur des Arts et Lettres, Grand' Croix de l'Ordre du Mérite de la République Italienne et Commandeur de l'Ordre Cruzeiro do Sul du Brésil.

- **M. Richard Colker**

Administrateur depuis juin 1995.

Diplômé de l'université du Michigan State, il a commencé sa carrière en 1969 à la Direction Financière de Wells Fargo Bank. De 1976 à 1983, il occupe les fonctions de Vice-Président de la banque française Société Financière Européenne. De 1983 à 1990, il est Administrateur délégué d'Investment Banking et membre du Comité de Direction de la banque d'investissement Kidder Peabody International Ltd. et de deux de ses filiales. Il a été Président-Directeur Général de Havas du 21 juin au 12 juillet 2005. Longtemps Associé Gérant de Colker, Gélardin & Co., société privée d'investissement, il est désormais investisseur privé.

- **M. Pierre Lescure**

Administrateur depuis juin 1994.

Diplômé du Centre de Formation des Journalistes à Paris, il commence sa carrière comme journaliste radio. Il occupe ensuite différents postes à la télévision. En 1984, il participe au lancement de la première chaîne privée de télévision française, Canal+, dont il devient Directeur Général en 1986. Puis en 1994, il occupe les fonctions de Président-Directeur Général du Groupe Canal+ et devient, en 2001, Directeur Général de Vivendi Universal. Il quitte l'ensemble de ses fonctions au sein de Vivendi Universal et du Groupe Canal+ en avril 2002. En novembre 2002, il est nommé Administrateur de la Société Thomson Multimédia. Il est actuellement Président-Directeur Général d'Anna Rose Productions.

- **M. Hervé Philippe**

Représentant permanent de Havas Participations, Administrateur depuis septembre 2006.

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.

- **M. Leopoldo Rodés Castañe**

Administrateur depuis mai 2001.

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

En 1978, il devient, lors de sa création, Président de la Société Média Planning SA, société qui sera achetée par Havas en 2001 et depuis 1999, il occupe les fonctions de Président du groupe espagnol Media Planning Group. Il est membre du Conseil d'Administration de Sogecable, SA, d'Abertis Infraestructuras, SA, Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona et Christie's International Europe. Il est aussi Chairman de Mutua Asepeyo et de la Fundació Museu d'Art Contemporani de Barcelona.

- **M. Patrick Soulard**

Administrateur depuis décembre 1999.

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". Il occupe actuellement les fonctions de Directeur Général Délégué de la Banque de Financement et d'Investissement Société Générale.

- **M. Antoine Veil**

Administrateur depuis le 10 mars 2008

Antoine Veil est diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration. Il est Inspecteur des Finances de 1^{ère} classe (en retraite).

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

Monsieur Antoine Veil est Grand Officier de la Légion d'Honneur, Commandeur de l'Ordre National du Mérite, Officier de la Santé Publique, Officier du Mérite Commercial et Industriel, Chevalier du Mérite Agricole et Chevalier de l'Economie Nationale.

- **M. Jean de Yturbe**

Représentant permanent de Euro RSCG, Administrateur depuis juin 2006.

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 de 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, ni avoir été associé à une procédure de faillite au cours des cinq dernières années.

14.1.4. Liens familiaux

M. Fernando Rodés Vilà, Directeur Général de la Société, est le fils de M. Leopoldo Rodés Castañe, Administrateur.

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

14.1.5. Comité Exécutif

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

M. Rémi Babinet	Directeur de la création d'Euro RSCG Worldwide
Mme Mercedes Erra	Co-Président Exécutif d'Euro RSCG Worldwide
M. Stéphane Fouks	Co-Président Exécutif d'Euro RSCG Worldwide
M. David Jones	Global Chief Executive Officer d'Euro RSCG Worldwide
M. Hervé Philippe	Directeur Financier de Havas
M. Fernando Rodés Vilà	Directeur Général de Havas
M. Jacques Séguéla	Vice-Président de Havas

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

14.2. Conflits d'intérêts

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

À la connaissance de la Société et à la date du présent document de référence, il n'existe aucun conflit d'intérêt potentiel entre les devoirs des membres du Conseil d'Administration à l'égard de la Société et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs.

Les opérations avec les parties liées sont présentées au paragraphe 19 du présent document de référence.

14.2.2. Arrangement ou accord avec les principaux actionnaires en vertu desquels les membres des organes d'administration et de direction ont été nommés

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

Une information figure au paragraphe 18.3 ci-après sur le pacte d'actionnaires conclu entre les sociétés Bolloré (anciennement Bolloré Investissement) et Sébastian Holding Inc.

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

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

15. Rémunération et avantages des mandataires sociaux

15.1. Structure des rémunérations court terme

La rémunération des dirigeants comprend :

- une rémunération fixe,
- un bonus annuel.

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

S'agissant des critères financiers, ils reposent principalement sur des indicateurs tels que l'Ebit⁽¹⁾, et les résultats nets.

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

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

15.2. Programmes de fidélisation et de performance long terme

A la suite du succès du programme de bons de souscription ou d'achat d'actions remboursables (BSAAR) lancé en 2006, un second programme de cette nature a été lancé en 2008. D'ampleur plus réduite que le programme 2006, le programme 2008 a pour vocation de continuer à associer les principaux cadres et dirigeants du Groupe au capital de l'entreprise et d'intégrer les dirigeants et cadres clés nouvellement recrutés qui n'avaient pu participer à la première campagne. Pour rappel, ce programme en total alignement avec les intérêts des actionnaires, requiert un investissement de la part des bénéficiaires. L'évolution de la valeur des BSAAR est adossée sur celle de l'action Havas. Les BSAAR seront cotés et librement négociables à compter du 8 février 2012 et deviendront caducs après le 8 février 2015 (à 17 heures 30). Seuls les bénéficiaires présents le 8 février 2012 auront la faculté de céder ou d'exercer leurs BSAAR sauf accord du Conseil d'Administration. Il est à noter que le montant de l'investissement financé par les bénéficiaires sur leurs deniers personnels n'est pas garanti et est donc à risque. Pour plus d'informations sur ces programmes, se reporter à l'annexe des états financiers consolidés et au chapitre 20 du présent document.

15.3. Jetons de présence

Le Conseil d'administration a décidé de répartir les jetons de présence pour l'exercice 2007 à concurrence de 1 000 euros pour chaque Administrateur.

Il convient de préciser que les montants mentionnés ci-dessus sont proratisés en fonction de la présence effective de chaque Administrateur au Conseil d'Administration.

Par ailleurs, les Administrateurs qui occupent également des fonctions dirigeantes ne bénéficient pas de jetons de présence.

15.4. Données chiffrées

Le montant global des rémunérations versées et avantages de toute autre nature attribués au cours des exercices 2006 et 2007 aux membres du Conseil d'Administration s'établit comme suit :

en euros	Rémunération fixe	Rémunération variable	Autres rémunérations	Jetons de présence Havas	Total
					2007
Vincent Bolloré	N / A	N / A	N / A	1 445	1 445
Jacques Séguéla	900 000	900 000	6 003		1 806 003
Ed Eskandarian *	376 485	145 917	1 087		523 490
Fernando Rodés Vilà	715 000	1 330 000	180 629		2 225 629
Léopoldo Rodés Castane	600 000	343 950	303 284		1 247 234
Jean de Yturbe	250 000	750 000	6 163		1 006 163
Hervé Philippe	240 000	120 000	4 885		364 885
TOTAL GENERAL	3 081 485	3 589 867	502 051	1 445	7 174 849

* Montants 2007 en US dollars convertis en euros au taux moyen 2007, 1 € = USD / € : 1,370640

15.5. Dispositions particulières

• Jacques Séguéla

Le contrat de travail de Jacques Séguéla prévoit une clause de non-concurrence de 24 mois dont la contrepartie financière est payée mensuellement et représente un montant annuel de 200.000 euros. (Cette clause a été conclue avec l'intéressé antérieurement à la jurisprudence de la Cour de Cassation du 7 mars 2007)

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

Jacques Séguéla bénéficie d'une voiture avec chauffeur.

- **Ed Eskandarian**

Le contrat de travail d'Ed Eskandarian est arrivé à son terme le 31 janvier 2007. Toutefois, il continue à exercer un rôle auprès de la Société Arnold Worldwide en qualité de consultant au titre d'un contrat de prestations de services avec ladite société qui a pris effet au 1^{er} février 2007. Ce contrat porte sur une durée de 24 mois et prévoit une rémunération de 500 000 \$/an.

Les avantages en nature d'Ed Eskandarian figurant dans la colonne "Autres rémunérations" du tableau "Données chiffrées" recouvrent : des paiements à des organismes de santé et prévoyance complémentaires (à compléter éventuellement en fonction des données figurant dans le certificat de rémunération)

- **Fernando Rodés Vilà**

Le contrat de travail de Fernando Rodés Vilà – contrat de droit espagnol en date du 20 janvier 2001 – conclu avec la Société Media Planning Group S.A. est suspendu. A ce jour, Monsieur Fernando Rodés Vilà est rémunéré en qualité de Directeur Général d'Havas SA et en qualité de « Consejero Delegado » de la Société Havas Management España. Ni Havas SA ni Havas Management España, ni les sociétés contrôlées par Havas SA, n'ont pris, au bénéfice de Monsieur Fernando Rodés Vilà, d'engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus au titre de la cessation ou du changement de ses fonctions de Directeur Général d'Havas SA. Pour rappel, le contrat de travail de Fernando Rodés Vilà, conclu avec la société Media Planning Group le 20 janvier 2001 et qui est actuellement suspendu, prévoit une indemnité représentant deux années de sa rémunération totale annuelle due en cas de rupture.

Fernando Rodés Vilà bénéficie d'une voiture avec chauffeur.

- **Leopoldo Rodés Castañe**

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

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

Il bénéficie également d'un contrat de prévoyance/santé sur-complémentaire. Les montants versés au titre de ce contrat sont inclus dans la colonne "Autres rémunérations" du tableau "Données chiffrées".

- **Hervé Philippe**

Hervé Philippe occupe le poste de Directeur Financier Groupe depuis le 28 novembre 2005.

Il dispose d'une voiture de fonction.

- **Jean de Yturbe**

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

Il dispose d'une voiture de fonction.

16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction

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

La Société est représentée à l'égard des tiers par M. Fernando Rodés Vilà, Directeur Général.

Le 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 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 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.

16.1.2. Membres indépendants

Lors de sa séance du 10 mars 2008, le Conseil d'Administration a examiné attentivement sa composition et décidé de proposer à l'Assemblée Générale annuelle, convoquée pour statuer sur les comptes de l'exercice 2007, la nomination de deux administrateurs, répondant aux critères d'indépendance issus des recommandations du rapport consolidé AFEP/MEDEF d'octobre 2003, le Conseil d'Administration comptera, ainsi, deux administrateurs indépendants.

16.1.3. Conseil d'Administration

La Société est administrée par un Conseil d'Administration actuellement composé de 13 membres, les statuts de la Société

prévoyant que le Conseil d'Administration doit être composé de 3 à 18 membres sous réserve des dérogations légales. Sous réserve du vote favorable de l'Assemblée Générale appelée à délibérer sur les comptes 2007, le Conseil d'administration comptera 15 administrateurs.

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 sur le contrôle interne sont en annexe du présent document de référence.

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

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

16.3. Information sur les Comités du Conseil

En 2007 et jusqu'à ce jour, le Conseil n'a pas de comité particulier, les Administrateurs exerçant collégalement leurs fonctions.

Toutefois, le Conseil d'Administration du 10 mars 2008 a examiné la situation de la société au regard de la gouvernance et décidé de proposer la nomination d'administrateurs indépendants (cf 16.1.2 ci-avant). En outre et sous réserve du vote de l'Assemblée Générale sur la nomination d'administrateurs indépendants, le Conseil d'Administration pourrait décider de mettre en place un comité d'audit et un comité des rémunérations au sein desquels siègeraient des administrateurs indépendants. Le Conseil d'Administration pourrait procéder à cette création de deux comités à l'issue du vote de l'Assemblée Générale pour tenir compte de la composition du Conseil d'Administration à cette date.

16.4. Gouvernement d'entreprise

La gouvernance de la Société relève des recommandations émises en France par le rapport AFEP/MEDEF.

En 2007, le Conseil d'Administration ne s'est pas prononcé sur l'indépendance de ses membres et n'a pas mis en place de comités d'audit et des rémunérations.

Toutefois, le Conseil d'Administration du 10 mars 2008 a examiné la situation de la société au regard de la gouvernance et décidé de proposer la nomination d'administrateurs indépendants (cf 16.1.2 ci-avant). En outre et sous réserve du vote de l'Assemblée Générale, ainsi qu'il a été dit ci-avant, le Conseil d'Administration pourrait décider de mettre en place un comité d'audit et un comité des rémunérations au sein desquels siègeraient des administrateurs indépendants. Le Conseil d'Administration pourrait procéder à cette création de deux comités à l'issue du vote de l'Assemblée Générale pour tenir compte de la composition du Conseil d'Administration à cette date.

17. Salariés, participation et stock-options

17.1 Informations relatives aux salariés

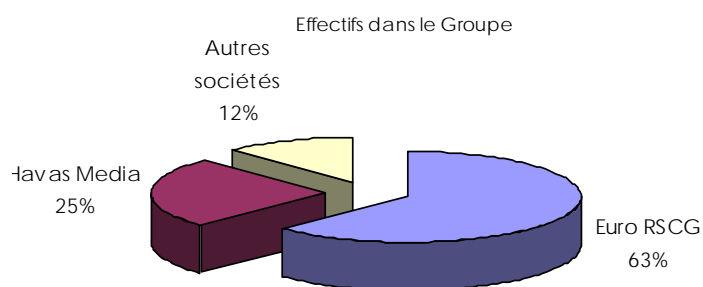
Le Groupe HAVAS emploie 14 438 salariés au 31 décembre 2007 répartis dans 325 sociétés consolidées et implantées dans une cinquantaine de pays.

Cette année toutes les sociétés ont répondu à l'enquête sur les données sociales, ce qui donne une vision précise de ce qu'est le Groupe du point de vue du capital humain.

Au niveau de la France, le Groupe emploie 2939 salariés répartis sur 39 sociétés.

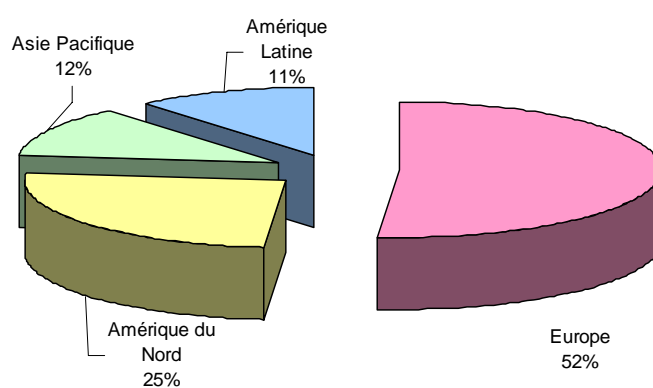
Répartition des effectifs dans le groupe

Euro RSCG	63%
Havas Media	25%
Autres sociétés	12%



Répartition des effectifs par continent

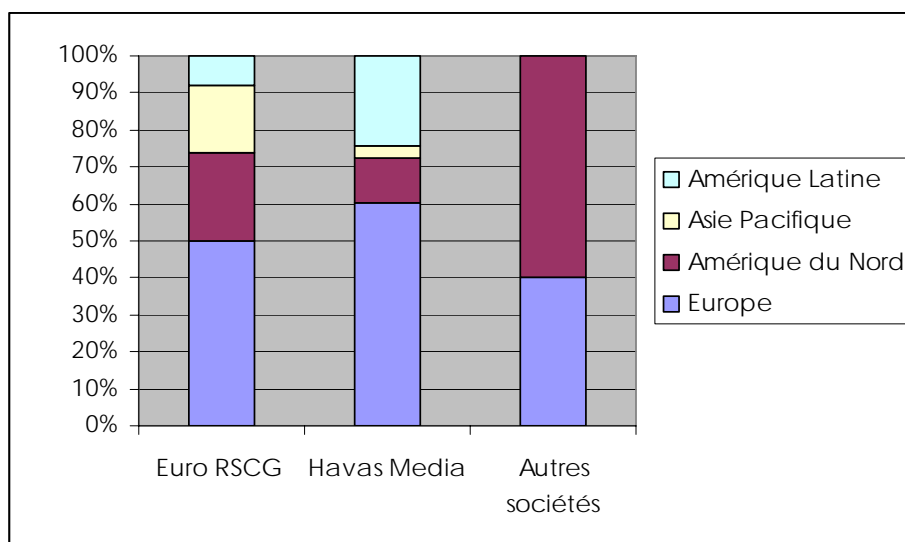
Europe	52%
Amérique du Nord	25%
Asie Pacifique	12%
Amérique Latine	11%



La moitié des effectifs du Groupe se situe en Europe, un quart en Amérique du nord, et le quart restant partagé entre l'Asie Pacifique et l'Amérique Latine.

Répartition des effectifs par continent par réseau

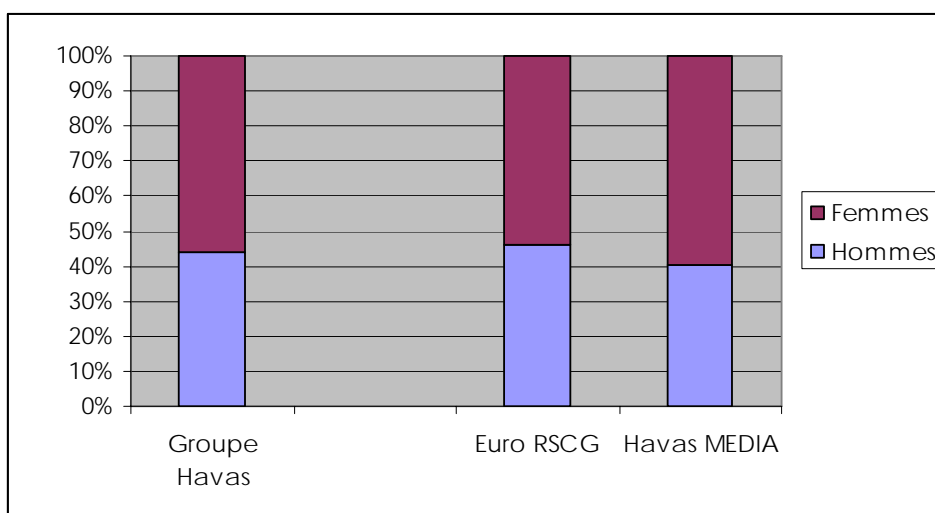
Effectif par continent par réseau	Euro RSCG	Havas Media	Autres sociétés
Europe	50%	60%	40%
Amérique du Nord	24%	12%	60%
Asie Pacifique	18%	3%	0%
Amérique Latine	8%	24%	0%



Effectif - Répartition Hommes / Femmes au niveau du Groupe et par réseau

Répartition Hommes / Femmes dans le Groupe Havas

	Hommes	Femmes
Groupe Havas	44%	56%
Euro RSCG	46%	54%
Havas MEDIA	40%	60%



Les femmes sont majoritaires au sein du Groupe.

La proportion entre les hommes et les femmes en 2007 est stable par rapport à celle de 2006.

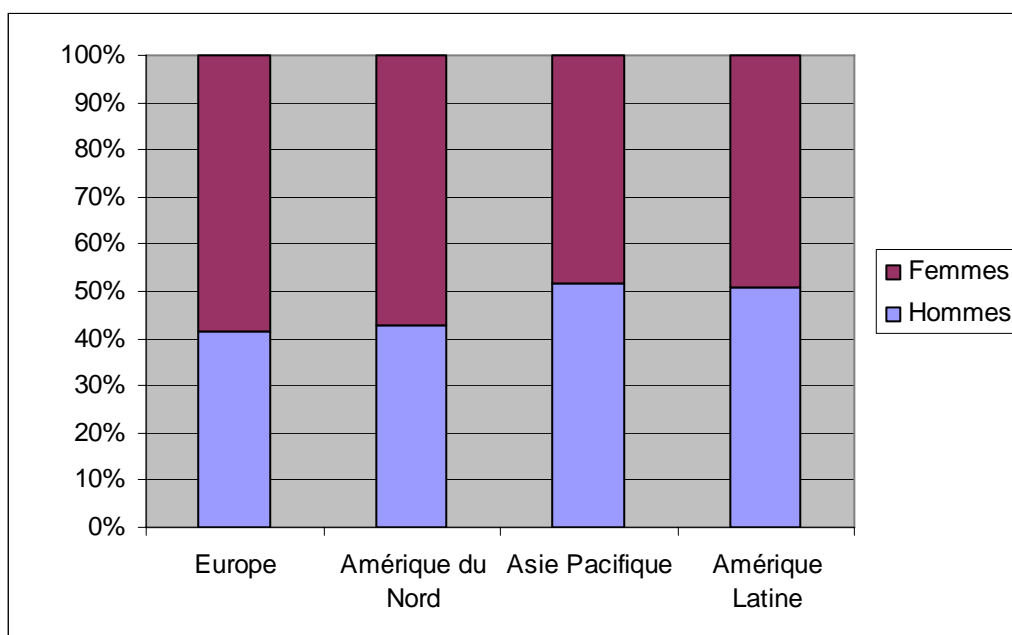
Effectif - Répartition Hommes / Femmes par continent

	Hommes	Femmes
Europe	42%	58%
Amérique du Nord	43%	57%
Asie Pacifique	52%	48%

Amérique Latine

51%

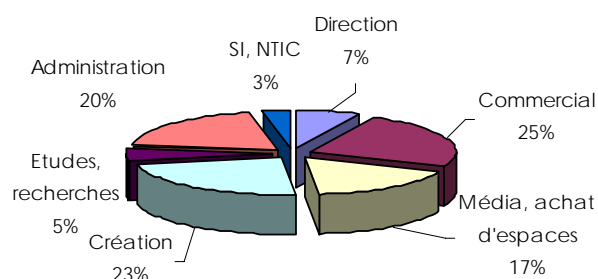
49%



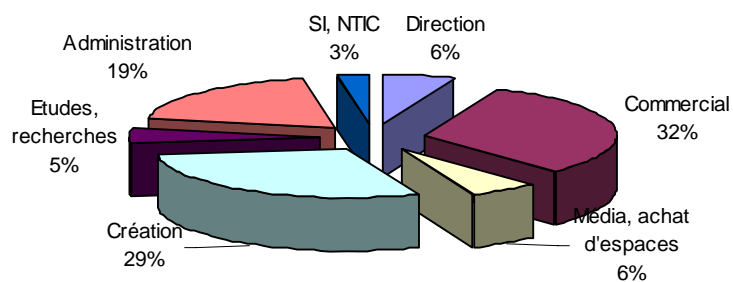
En Europe et Amérique du Nord les femmes sont plus présentes. Par contre, la proportion des hommes est un peu supérieure à celle des femmes en Amérique latine et en Asie Pacifique.

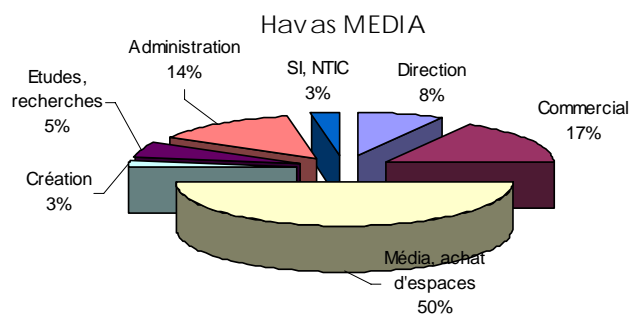
Répartition des effectifs par métier

Groupe Havas



Euro RSCG

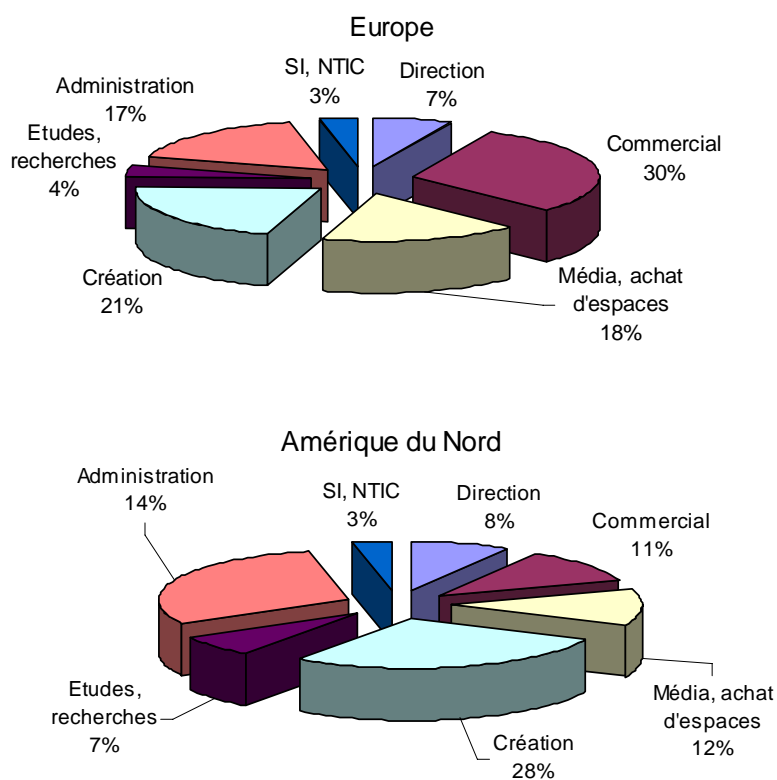




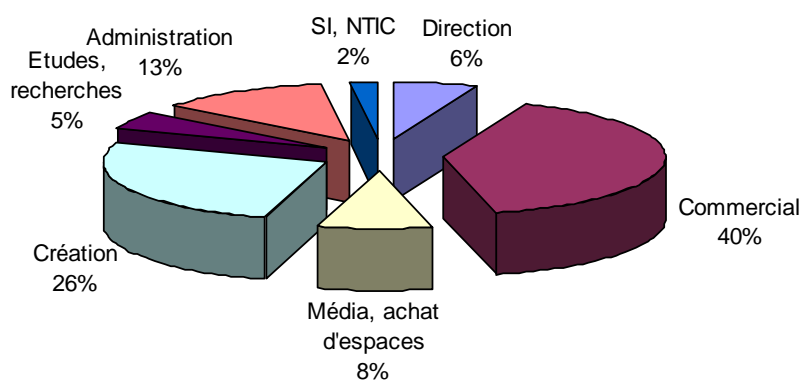
Le Groupe est principalement composé de quatre grandes familles de métiers (Commercial, Création, Média / achat d'espaces, et Administration).

Comme en 2006, les métiers les plus représentés dans le Groupe ont une forte connotation commerciale et créative, avec des variations spécifiques propres à chaque réseau.

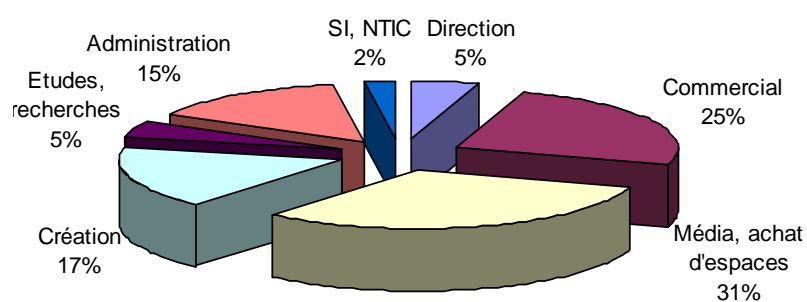
Répartition des effectifs par métier et continent



Asie Pacifique



Amérique Latine



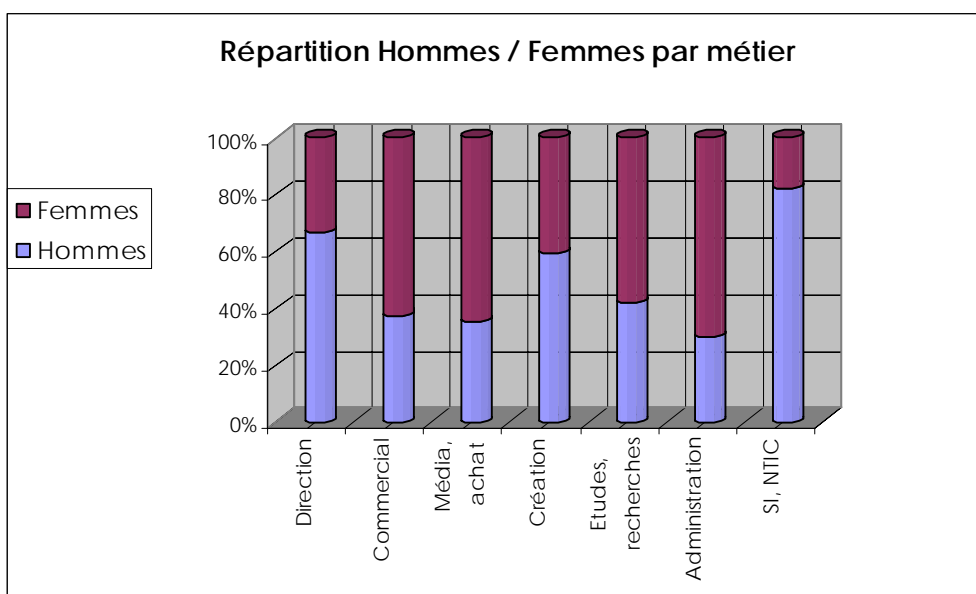
Le poids des métiers est différent selon les continents :

La fonction création est majoritaire en Amérique du Nord, la fonction commerciale en Asie Pacifique, et l'achat d'espace en Amérique Latine.

En Europe on note un quasi équilibre entre les principales fonctions (Commercial, Création, Média, achat d'espaces)

Répartition Hommes / Femmes par métier

	Hommes	Femmes
Direction	67%	33%
Commercial	38%	62%
Média, achat d'espaces	35%	65%
Création	59%	41%
Etudes, recherches	42%	58%
Administration	30%	70%
SI, NTIC	82%	18%



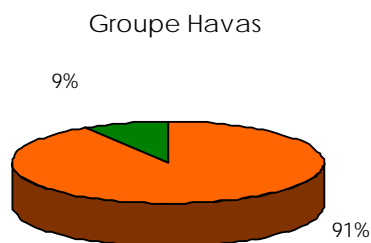
Comme en 2006, les hommes sont majoritairement représentés dans les métiers de management, de la création et ceux liés aux nouvelles technologies.

Les femmes se distinguent plus nettement dans des profils à dominante commerciale, administrative ou relatifs à l'achat d'espace et aux médias.

La proportion de femmes a progressé dans les profils études et recherches.

Répartition des contrats de travail

	CDI	CDD
Groupe Havas	91%	9%



Comme les années précédentes, le recours aux contrats de type CDD est faible.

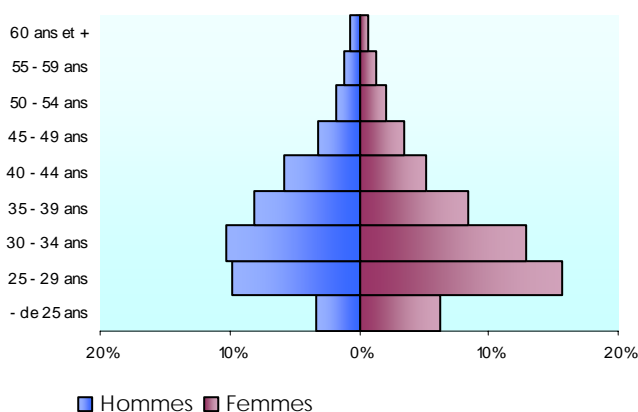
Âge moyen

Age moyen	Hommes	Femmes	Total
Groupe Havas	36	34	35
EuroRSCG	36	34	35
Havas Media	33	32	33

L'âge moyen du Groupe ressort à 35 ans. Le groupe continue d'attirer les jeunes.

Pyramide des âges

Groupe Havas



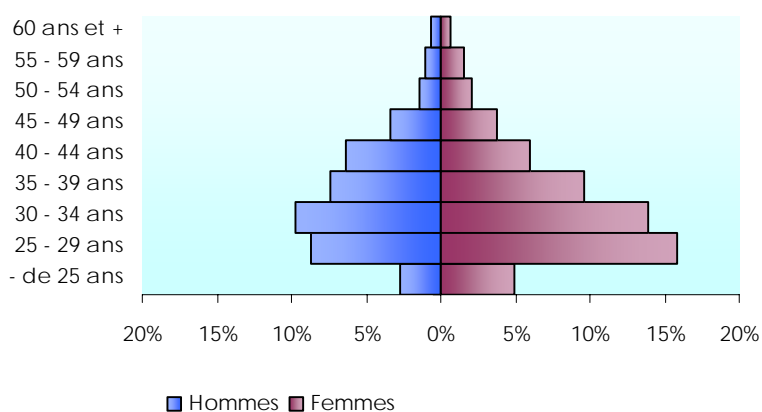
La pyramide des âges du Groupe est en forme de « poire » démontrant une forte présence des collaborateurs de moins de 35 ans (environ 60% des effectifs).

Âge moyen par continent

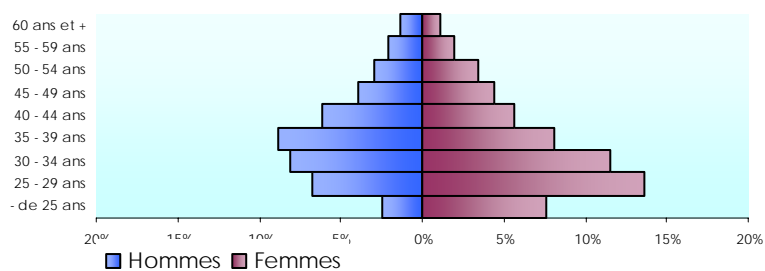
Age moyen	Hommes	Femmes	Total
Europe	37	36	37
Amérique du Nord	39	39	39
Asie Pacifique	33	29	31
Amérique Latine	31	31	31

Pyramide des âges par continent

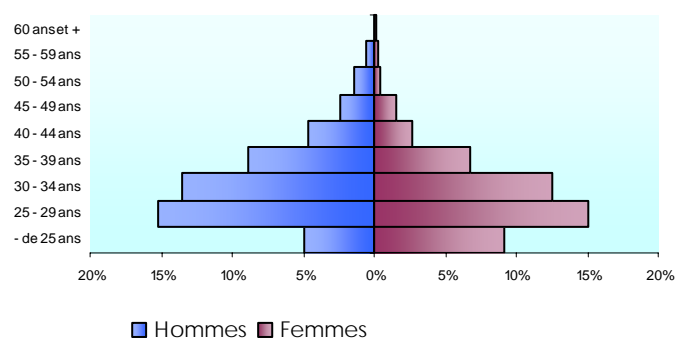
Europe



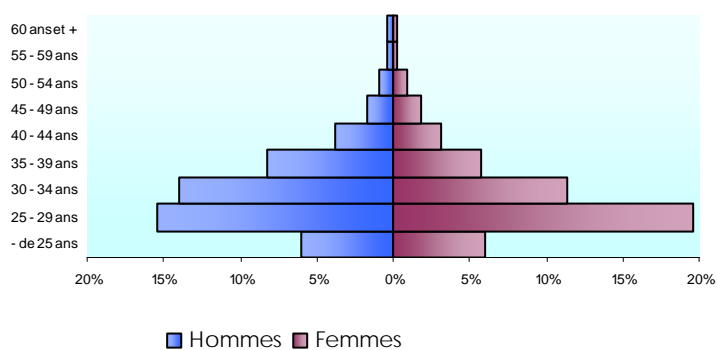
Amérique du Nord



Asie Pacifique



Amérique Latine



En Europe et en Amérique du Nord, l'âge moyen est supérieur à celui du Groupe, alors qu'en Amérique Latine & en Asie Pacifique il est inférieur, ce qui s'explique par une forte présence des salariés dans la tranche d'âge 25-29 ans.

Formation des salariés

Nombre de salariés formés en 2007			
Réseau	Hommes	Femmes	Total
Groupe Havas	2318	3228	5546
Euro RSCG	1527	1880	3407
Havas Media	510	871	1381

Le pourcentage de salariés formés en 2007 représente près de 40% de l'effectif.

La durée moyenne de formation est de 16 heures par salarié.

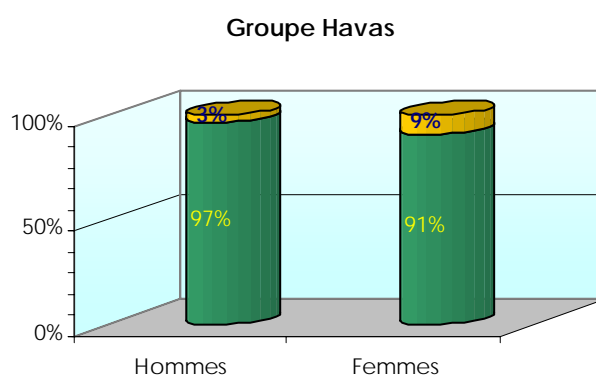
Comme en 2006, les collaborateurs sont principalement formés sur les techniques métiers.

Répartition des salariés formés par sexe

Répartition Hommes/ Femmes des salariés formés		
Réseau	Hommes	Femmes
Groupe Havas	42%	58%
Euro RSCG	45%	55%
Havas Media	37%	63%

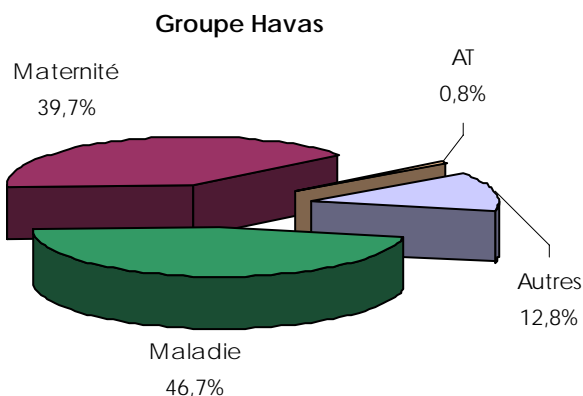
Répartition du temps de travail

Groupe Havas	Hommes	Femmes	Effectif Total
Temps Complet	97%	91%	94%
Temps Partiel	3%	9%	6%



On note encore en 2007 une légère évolution du temps partiel choisi. Le taux passe de 5% en 2006 à 6% en 2007. Ce choix concerne majoritairement les femmes.

Répartition de l'absentéisme



Comme l'année dernière, l'absentéisme reste faible et représente toujours un peu plus de 2% de l'effectif du Groupe.

Politique sociale

En 2007, le Groupe, toujours soucieux d'assurer une bonne protection sociale à ses collaborateurs, a accentué son action dans ce domaine : les régimes de prévoyance sont de plus en plus présents dans le Groupe.

Par ailleurs, des actions sont poursuivies pour :

- Développer les programmes de formation proposés aux salariés,
- Faciliter l'évolution professionnelle des collaborateurs grâce à la généralisation d'un outil d'évaluation,
- Sensibiliser les sociétés du Groupe et leurs collaborateurs sur la définition et la mise en œuvre d'une politique visant à intégrer les travailleurs handicapés.

Informations sociales de la société Havas SA

Effectif au 31/12/2007

Au 31 décembre 2007, la société Havas SA emploie 87 salariés.

Embauches sur 2007

Havas SA a procédé à 10 embauches en 2007 en Contrat à Durée Indéterminée et 7 sous Contrat à Durée Déterminée pour assurer essentiellement des remplacements de salariés absents.

Départs sur 2007

Havas SA a enregistré 29 départs en 2007.

Motifs	Départs
Démissions	10
Fin de CDD	10
Retraite	1
Licenciements	8
Total	29

Organisation du temps de travail

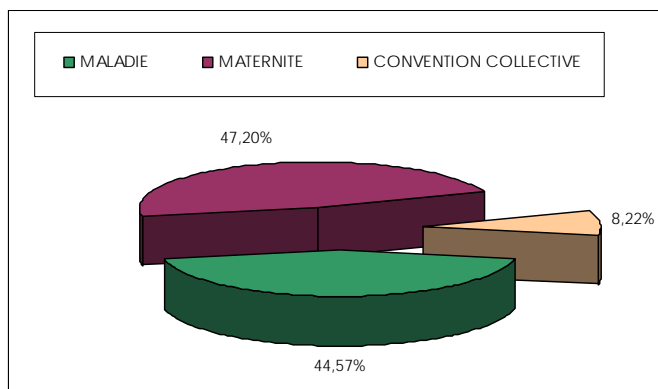
Le temps de travail dans la société est fixé en application de la loi sur l'aménagement et la réduction du temps de travail. La durée du temps de travail mensuel est de 151,67 heures.

11 salariés sur 87 sont à temps partiel, soit 12,64 % de l'effectif total.

Absentéisme et motifs

Le taux d'absentéisme est de 3,04 % (rapport des journées d'absence aux journées travaillées).

La répartition des absences par motif en 2007 est la suivante :



Rémunération et leur évolution

La rémunération annuelle brute de l'ensemble des salariés de Havas SA a atteint 15 441 411 euros en 2007.

Égalité professionnelle entre les hommes et les femmes

La société Havas SA compte 57 femmes, soit 65,5 % de l'effectif total pour 30 hommes qui représentent donc 34,5 % de l'effectif total.

Les conditions d'hygiène et de sécurité

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

En 2007, de nombreuses actions de progrès concernant les secours d'urgence ont été mises en place :

- poursuite des formations de "sauveteur secouriste du travail",
- campagne de vaccination gratuite antigrippe proposée aux salariés,

De plus, des campagnes de santé publique ont été menées ces dernières années à destination des membres du personnel (lutte contre le tabagisme...).

La formation

La politique de formation de Havas SA vise à proposer aux salariés les formations nécessaires pour qu'ils exercent leur métier avec efficacité, tout en préparant leur évolution professionnelle.

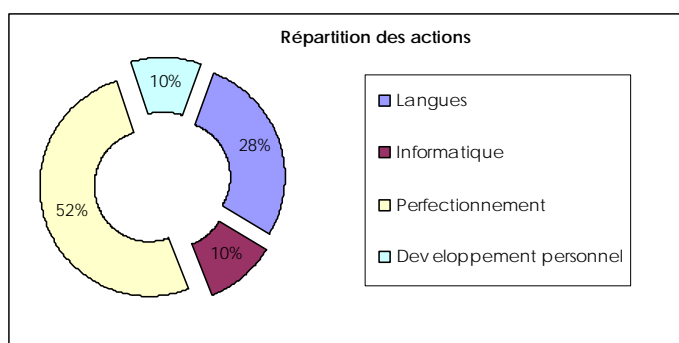
Quantitativement, le nombre d'heures de formation dispensées en 2007 s'élève à 1 353 pour 55 salariés, un salarié ayant pu suivre plusieurs formations dans l'année.

a) Nombre de salariés formés

Hommes	Femmes	Total
13	42	55

b) Nombre d'actions de formation

Type de formation	Nombres d'action	Nombres d'heures
Langues	27	546
Informatique	10	98
Perfectionnement métier	49	511
Développement personnel	10	198
Total	96	1 353

Répartition des actions

Type de formation	Nombre d'actions
Langues	28%
Informatique	10%
Perfectionnement	51%
Developpement personnel	10%

L'emploi et l'insertion des personnes handicapées

La société Havas SA sensible au respect de ses obligations a poursuivi ses efforts en 2007 pour développer le recrutement des travailleurs handicapés au sein de la société.

Afin de communiquer cette politique volontariste, Havas SA a participé à nouveau au forum pour l'emploi des personnes handicapées en 2007, destiné à informer les travailleurs handicapés sur les métiers de la société et à recueillir des candidatures.

En outre, Havas SA publie régulièrement des annonces sur le site de l'AGEFIPH et est en phase de réaliser un diagnostic avec cette association dans le but de sensibiliser les sociétés du Groupe. Cette action a pour objectifs la définition et la mise en œuvre d'une politique d'emploi des travailleurs handicapés au sein du Groupe.

Les œuvres sociales

De nombreuses activités et programmes sont proposés par les œuvres sociales du comité d'entreprise de Havas SA. Ces activités sont les suivantes :

- participation aux frais de crèche - garderie ;
- contribution aux frais de séjours linguistiques ou colonies de vacances des enfants de collaborateurs ;
- distribution de chèques-vacances ;
- participation à des activités sportives ou culturelles pratiquées par les collaborateurs ou leurs enfants ;
- organisation de voyages ;
- chèques-cadeaux pour les collaborateurs et leurs enfants.

17.2 Participation et stock-options des membres des organes d'administration et dirigeants*

	Nombre d'options de souscription d'actions non exercées au 01/03/2008	Nombre d'actions détenues au 01/03/2008	Nombre de Bsaars acquis en 2007	Nombre de Bsaars acquis en 2008	Nombre total de Bsaars acquis
RODÉS VILÀ Fernando	1 567 375	619 849	1 000 000	352 941	1 352 941
SEGUÉLA Jacques	1 041 196	3 645	1 000 000	1 470 588	2 470 588
BOLLORÉ Vincent	1 000 000	5 000	1 000 000	352 941	1 352 941
ESKANDARIAN Ed	423 185	3 020	105 000	100 000	205 000
RODES CASTAÑE Leopoldo	500 000	3 809	1 000 000	294 118	1 294 118
YTURBE (de) Jean (représentant d'EURO RSCG)	250 000	10	172 673	117 647	290 320
PHILIPPE Hervé (représentant de HAVAS PARTICIPATIONS)	100 000	1 400	304 634	205 882	510 516
BOLLORÉ	0	20 435 916			
BOLLORÉ MEDIAS INVESTISSEMENTS	0	114 269 037			
BAILLIENCOURT (de) Cédric (représentant de BOLLORÉ)	0	100		220 588	220 588
BEBON Marc (représentant de BOLLORÉ MEDIAS INVESTISSEMENTS)	0	100		58 823	58 823
COLKER Richard	0	4 011	58 823		58 823
EURO RSCG	0	5			
HAVAS PARTICIPATIONS	0	5			
LESCURE Pierre	0	5 345			
MARRAUD Thierry	0	3 103	45 000	45 000	90 000
SOULARD Patrick	0	6 815			
TOTAL	4 881 756	135 361 170	4 686 130	3 218 528	7 904 658

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

17.3. 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 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 2007, ont été réalisées les opérations suivantes :

ACTIONS

Dirigeants	Date d'achat	Nombre d'actions achetées	Prix unitaire d'achat (€)	Date de vente	Nombre d'actions vendues	Prix unitaire de vente
BOLLORE	10/05/2007	16 929 649	5,00			
BOLLORE	01/08/2007	487 773	3,99			
BOLLORE	02/08/2007	112 227	3,99			
BOLLORE	03/08/2007	143 970	3,99			
BOLLORE	06/08/2007	287 487	3,9856			
BOLLORE	10/08/2007	968 543	3,95			
BOLLORE	15/08/2007	100 000	3,95			
BOLLORE	16/08/2007	900 000	3,95			
Personne liée à Vincent BOLLORE FINANCIERE DU LOCH	16/08/2007	1 665 000	3,8591			
BOLLORE	17/08/2007	503 167	3,85			
Personne liée à Vincent BOLLORE FINANCIERE DU LOCH	15/11/2007	933 755	3,7491			
Personne liée à Vincent BOLLORE FINANCIERE DU LOCH	16/11/2007	1 066 245	3,75			
Personne liée à Vincent BOLLORE FINANCIERE DU LOCH	19/11/2007	1 000 000	3,70			
Personne liée à Vincent BOLLORE FINANCIERE DU LOCH	20/11/2007	31 197	3,5957			
Personne liée à Vincent BOLLORE FINANCIERE DU LOCH	21/11/2007	1 568 803	3,5467			
Personne liée à Vincent BOLLORE FINANCIERE DU LOCH	22/11/2007	300 000	3,4639			
Personne liée à Vincent BOLLORE FINANCIERE DU LOCH	09/01/2008	290 000	2,9879			

AUTRES INSTRUMENTS FINANCIERS

Dirigeants	Date d'achat	Nombre d'instruments financiers achetés	Prix unitaire d'achat (€)	Date de vente	Nombre d'instruments financiers vendus	Prix unitaire de vente
Vincent BOLLORE	19/02/2007	1 000 000	0,34			
Richard COLKER	19/02/2007	58 823	0,34			
Ed ESKANDARIAN	19/02/2007	105 000	0,34			
Thierry MARRAUD	19/02/2007	45 000	0,34			
Fernando RODES VILA	19/02/2007	1 000 000	0,34			
Leopoldo RODES CASTANE	19/02/2007	1 000 000	0,34			
Jacques SEGUELA	19/02/2007	1 000 000	0,34			
Personne liée à HAVAS PARTICIPATIONS : Hervé PHILIPPE	19/02/2007	304 634	0,34			
Personne liée à EURO RSCG : Jean de YTURBE	19/02/2007	172 673	0,34			

17.4. Participation des salariés au capital de la Société

Au 31 décembre 2007, le nombre d'actions détenues par les salariés par l'intermédiaire du fonds investi en actions Havas est de 213 818, soit 0,05 % du capital et des droits de votes.

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

1. État des options de souscription et d'achat qui, durant l'exercice 2007, ont été consenties tant par Havas que par d'autres sociétés du Groupe à chacun des mandataires sociaux de Havas.

Bénéficiaires	Nombre d'options consenties	Achat ou souscription	Société émettrice	Prix d'exercice en euros	Date d'échéance
Néant					

2. État détaillé des options de souscription et d'achat qui, durant l'exercice 2007, ont été levées par les mandataires sociaux de Havas.

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été levée au cours de l'exercice 2007.

3. État des options de souscription et d'achat d'actions consenties en 2007 aux dix premiers salariés attributaires non-mandataires sociaux du Groupe.

En 2007, 1 252 000 options de souscription ont été attribuées par Havas aux dix premiers salariés attributaires non-mandataires sociaux.

4. État des dix plus importants exercices d'options de souscription ou d'achat en 2007 par des salariés non-mandataires sociaux du Groupe :

219 945 options de souscription ont été levées à un prix de 2,37 euros.

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

Société	Année d'attribution	Nombre d'options		Prix des options
		Exercées en 2007	Restant à exercer au 31.12.2007	
BETC EURO RSCG	2001	-	28 815	1,66 €
EURO RSCG ⁽¹⁾	2004	-	102 513	540 €
HAVAS MEDIA FRANCE	2004	-	5.763	305 €
MC KINNEY SILVER	2002	300 000	1 600 000	1 USD
YOUNG EURO RSCG	2002	-	3 000	200 €
CHINOOK HOLDINGS	1998/2001	48 000	33 500	1,57 USD

(1) Ce plan est détaillé dans la note 6.2.16 des comptes consolidés.

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 2007, aucun actionnaire non-membre d'un organe d'administration ou de direction ne détenait, directement ou indirectement, un pourcentage du capital social ou des droits de vote devant être notifié en vertu de la législation française.

18.2. Droit de vote

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

18.3. Détention du capital, personnes concernées

Caducité d'une convention conclue entre actionnaires (article L. 233-11 du code de commerce), fin d'une action de concert (article L. 233-10 du code de commerce)

Par courrier du 11 mai 2007, l'AMF a été informée de la résiliation, le 10 mai 2007, de la convention d'actionnaires signée le 9 juin 2005 entre les sociétés Bolloré SA (précédemment dénommée Bolloré Investissement) et Sebastian Holdings (à laquelle s'est substituée la société CSCS Limited, contrôlée par Sebastian Holdings), telle que modifiée par les avenants n°1 et 2 signés le 18 novembre 2005.

Bolloré SA a précisé par lettre, en date du 4 mai 2007, que CSCS Limited lui avait indiqué, conformément aux dispositions de la convention, que :

- l'association constituée au terme de ces accords ne pouvait plus être poursuivie ;
- elle exerçait la promesse d'achat consentie par Bolloré à CSCS Limited pour l'intégralité des 16 929 649 actions Havas qu'elle détenait, au prix convenu de 5 euros par action, soit un total de 84 648 245 euros.

L'achat par Bolloré des 16 929 649 actions Havas a été réalisé le 10 mai 2007, par une opération hors marché, soumise aux articles 516-2 et suivants du règlement général, le règlement-livraison et le transfert de propriété étant intervenus le même jour.

Cette opération a mis fin à l'ensemble des dispositions prévues par les conventions susvisées et, partant, à l'action de concert qu'elles caractérisaient entre leurs parties.

18.3.bis Répartition du capital social et actions d'autocontrôle

	Situation au 31.12.07			Situation au 31.12. 06			Situation au 31.12.05		
	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
Pacte d'actionnaire (signé le 9 juin 2005 résilié le 10 mai 2007)									
Bolloré Médias Investissements et CSCS Limited	-	-	-	131 198 686	30,55	30,6	119 039 744	27,7	28,0
• dont Bolloré Médias Investissements ⁽⁴⁾	-	-	-	114 269 037	26,6	26,7	102 110 095	23,8	24,0
• dont CSCS Limited (filiale de Sebastian Holdings Inc.)	-	-	-	16 929 649	3,95	3,9	16 929 649	3,9	4,0
V Bolloré et sociétés du Groupe Bolloré (après résiliation du pacte D'actionnaire)	141 274 953	32,87	32,87	-	-	-	-	-	-
Sociétés contrôlées par la famille de MM. Leopoldo Rodés Castañe et Fernando Rodés Vilá ⁽⁵⁾	9 393 984	2,18	2,18	9 393 984	2,2	2,2			
Conseil d'Administration et dirigeants ⁽¹⁾	547 217	0,13	0,13	555 487	0,1	0,1	742 635	0,2	0,2
Salariés ⁽²⁾	216 838	0,05	0,05	216 158	0,05	0,1	226 477	0,1	0,1
Autodétention ⁽³⁾	0	0	0	1 197 792	0,3	-	3 572 792	0,8	-
Autres actionnaires détenant + de 5 % du capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Public ⁽⁵⁾	278 417 209	64,77		286 969 063	66,8	67,0	305 599 222	71,2	71,7
Total	429 850 201	100,0	100,0	429 531 170	100,0	100,0	429 180 870	100,0	100,0

(1) Hors Vincent Bolloré, Bolloré, Bolloré Médias Investissements et sociétés contrôlées par la famille Rodés.

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

(3) Actions détenues directement par la société.

(4) Bolloré Médias Investissements est aussi membre du Conseil d'Administration.

(5) Les actions détenues par les sociétés contrôlées par les sociétés de la famille de MM. Leopoldo Rodés Castañe et Fernando Rodés Vilá au 31.12.2005 et au 31.12.2004 sont comprises dans la ligne "public". Cela représentait au 31.12.2005, 2,2 % du capital et des droits de vote et au 31.12.2004, 2,6 % du capital et des droits de vote.

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

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

Franchisements de seuils statutaires dans l'actionariat de la Société (du 1er janvier au 31 décembre 2007)

Franchissement de seuil par	Franchissement de seuil statutaire déclaré	date du franchissement	% du capital	% des droits de vote
CSCS Limited	2 % du capital et des droits de vote à la baisse	10 mai 2007	3,94 %	3,94 %
BOLLORE	2 % du capital et des droits de vote à la hausse	10 mai 2007	3,94 %	3,94 %
BOLLORE	2 % du capital et des droits de vote à la hausse	1 ^{er} août 2007	4,05 %	4,05 %
V Bolloré + Groupe Bolloré	32 % du capital et des droits de vote à la hausse	16 novembre 2007	32,19	32,19
AD BCN	2 % du capital et des droits de vote à la baisse	28 décembre 2007	0 %	0 %
ACACIA ISP (société contrôlée par la Famille Rodés)	2 % du capital et des droits de vote à la hausse	28 décembre 2007	2,185 %	2,185 %

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.

19. Opérations avec des apparentés

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

L'ensemble des accords évoqués ci-dessus représente un montant d'environ 8,1 millions d'euros, 7,5 millions d'euros et 3,3 millions d'euros sur les années 2007, 2006 et 2005 respectivement.

Par ailleurs, certaines filiales du Groupe ont rendu des prestations en matière de communication à des sociétés du Groupe Bolloré, représentant environ un montant total de 2,1 millions d'euros et 2,3 millions d'euros sur les années 2007 et 2006, respectivement.

Toutes ces opérations ont été réalisées à des conditions de marché.

20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur

20.1. Informations incluses par référence

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

- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 44 à 81 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2006, déposé auprès de l'AMF le 07 mai 2007 sous le numéro D. 07-0421 ;
- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 44 à 78 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2005, déposé auprès de l'AMF le 24 mai 2006 sous le numéro D. 06-0481 ;

Les deux documents de référence cités ci-dessus sont disponibles sur les sites Internet de la Société (www.havas.com) et de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

Les parties non incluses de ces documents sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du présent document de référence.

20.2. Informations financières pro forma

NA.

SOMMAIRE

20.3 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DECEMBRE 2007

1.	Compte de résultat consolidé	59
2.	Bilan consolidé	60
3.	Tableau des variations des capitaux propres	62
4.	Tableau du résultat global	63
5.	Tableau des flux de trésorerie consolidés	64
6.	Notes aux états financiers consolidés.....	65
6.1.	Principes comptables	65
6.1.1.	Information relative au Groupe Havas.....	65
6.1.2.	Approbation des comptes.....	65
6.1.3.	Déclaration de conformité.....	65
6.1.4.	Principes et modalités de consolidation	65
6.2.	Notes aux états financiers	78
6.2.1.	Périmètre de consolidation	78
6.2.2.	Écarts d'acquisition	78
6.2.3.	Immobilisations incorporelles	80
6.2.4.	Immobilisations corporelles	81
6.2.5.	Titres mis en équivalence.....	81
6.2.6.	Intérêts dans des co-entreprises	81
6.2.7.	Actifs financiers disponibles à la vente.....	82
6.2.8.	Autres actifs financiers	82
6.2.9.	Clients et autres débiteurs.....	83
6.2.10.	Trésorerie et équivalents de trésorerie nets	84
6.2.11.	Actions propres	84
6.2.12.	Dettes liées aux rachats minoritaires et compléments de prix.....	84
6.2.13.	Dette financière	85
6.2.14.	Provisions.....	92
6.2.15.	Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi	92
6.2.16.	Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions	96
6.2.17.	Bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) 100	
6.2.18.	Impôts différés.....	101
6.2.19.	Dettes fournisseurs et autres créditeurs	102
6.2.20.	Charges de personnel	102
6.2.21.	Autres charges et produits d'exploitation.....	103
6.2.22.	Autres charges et produits opérationnels	103
6.2.23.	Information sectorielle	104
6.2.24.	Résultat financier.....	107
6.2.25.	Résultats par action.....	107
6.2.26.	Informations relatives aux parties liées	108
6.2.27.	Obligations contractuelles et engagements hors bilan	109
6.2.28.	Instruments financiers	112
6.2.29.	Politiques de gestion des risques financiers.....	113
6.2.30.	Risques et litiges	116
6.2.31.	Événements postérieurs à la date de clôture	117

1 - Compte de résultat consolidé

Montants en millions d'euros (M€)	Notes	2007	2006	2005
Revenu	6. 2.23	1 532	1 472	1 461
Charges de personnel	6.2.20	(964)	(934)	(901)
Autres charges et produits d'exploitation	6.2.21	(399)	(398)	(408)
Résultat opérationnel courant	6.2.23	169	140	152
Autres charges opérationnelles	6.2.22 - 6.2.23	(4)	(19)	(42)
Autres produits opérationnels	6.2.22 - 6.2.23	3		18
Résultat opérationnel		168	121	128
Produits de trésorerie		27	13	18
Coût de l'endettement		(62)	(50)	(59)
Autres charges et produits financiers		(4)	(1)	(2)
Résultat financier	6.2.24	(39)	(38)	(43)
Résultat des sociétés intégrées		129	83	85
Charge d'impôt	6.2.18	(39)	(25)	(14)
Résultat net des sociétés intégrées		90	58	71
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	6.2.23	1	(4)	(3)
Résultat net de l'ensemble consolidé		91	54	68
Intérêts minoritaires		(8)	(8)	(9)
Résultat net, part du Groupe		83	46	59
Bénéfice par action (en €)	6.2.25			
De base et dilué		0,19	0,11	0,14

2. Bilan consolidé

ACTIF (montants en M€)	Notes	31.12.07 Net	31.12.06 Net	31.12.05 Net
Actifs non courants				
Ecarts d'acquisition	6.2.2	1 378	1 404	1 450
Immobilisations incorporelles	6.2.3	21	22	26
Immobilisations corporelles	6.2.4	90	91	102
Titres mis en équivalence	6.2.5	13	3	13
Actifs financiers disponibles à la vente	6.2.7	11	13	12
Impôt différé	6.2.18	108	128	126
Autres actifs financiers non courants	6.2.8	19	17	7
Total Actifs non courants		1 640	1 678	1 736
Actifs courants				
Stocks et en-cours		41	73	59
Clients	6.2.9	1 409	1 339	1 219
Actifs d'impôt courant		29	15	6
Autres débiteurs	6.2.9	329	374	364
Autres actifs financiers courants	6.2.8	19	18	23
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6.2.10	623	510	603
Total Actifs courants		2 450	2 329	2 274
TOTAL DE L'ACTIF		4 090	4 007	4 010

PASSIF (montants en M€)	Notes	31.12.07 Net	31.12.06 Net	31.12.05 Net
Capitaux propres - part du Groupe		976	940	923
Capital		172	172	171
Primes liées au capital		1 466	1 465	1 491
Actions propres	6.2.11		(5)	(17)
Options des instruments financiers composés	6.2.13	202	202	188
Réserves consolidées		(809)	(873)	(942)
Ecart de conversion		(55)	(21)	32
Intérêts minoritaires		2	3	2
Total Capitaux propres		978	943	925
Passifs non courants				
Emprunts et dettes financières à long-terme	6.2.13	694	683	464
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	6.2.12	29	14	28
Provisions et avantages au personnel à long terme	6.2.14 - 6.2.15	71	84	107
Impôt différé	6.2.18	1	1	1
Autres passifs non courants		2	9	9
Total Passifs non courants		797	791	609
Passifs courants				
Emprunts et dettes financières	6.2.13	53	103	359
Découverts bancaires	6.2.13	31	42	116
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	6.2.12	42	50	53
Provisions	6.2.14	40	31	31
Dettes fournisseurs		1 242	1 200	1 107
Dettes d'impôt		25	15	12
Autres crédateurs	6.2.19	864	818	781
Autres passifs courants		18	14	17
Total Passifs courants		2 315	2 273	2 476
TOTAL DU PASSIF		4 090	4 007	4 010

3. Tableau des variations des capitaux propres

Montants en M€	Nbre d'actions émises en millier	Part du Groupe									Intérêts mino-ritaires	Total capitaux propres
		Capital (1)	Primes	Réserves et résultat consolidés	Actions propres	Composante option des instruments composés	Pertes latentes / instruments financiers	Pertes et gains actuariels	Ecart de conversion	Total		
Capitaux propres consolidés au 01.01.2005	421 398	171	1 527	(993)	(43)	188	0	(4)	(36)	810	2	812
Distrib. de dividendes (2)			(30)							(30)		(30)
Stock-options	345		1	7						8		8
Conversion des OCEANE	3									0		0
Actions propres	3 862			(9)	26					17		17
Prod. et ch. comptabilisés				59			(1)	(8)	68	118		118
Autres			(7)	7						0		0
Capitaux propres consolidés au 31.12.2005	425 608	171	1 491	(929)	(17)	188	(1)	(12)	32	923	2	925
Distrib. de dividendes (2)			(13)							(13)		(13)
Stock-options	350	1		5						6		6
OBSAAR						14				14		14
Actions propres	2 375			(2)	12					10		10
Prod. et ch. comptabilisés				46			3	4	(53)	0	1	1
Autres			(13)	13						0		0
Capitaux propres consolidés au 31.12.2006	428 333	172	1 465	(867)	(5)	202	2	(8)	(21)	940	3	943
Distrib. de dividendes (2)				(13)						(13)	(1)	(14)
Stock-options	319		1	9						10		10
Actions propres	1 198				5					5		5
Prod. et ch. comptabilisés				83			5	1		89		89
Autres									(55)	(55)		(55)
Capitaux propres consolidés au 31.12.2007	429 850	172	1 466	(788)	0	202	7	(7)	(76)	976	2	978

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

(2) Le dividende par action Havas SA mis en paiement les 15 juin 2007 et 14 juin 2006 était de 0,03 €. Celui mis en paiement le 14 Juin 2005 s'élevait à 0,07 €. Le dividende par action proposé pour 2008 est de 0,04 €.

4. Tableau du résultat global

Montants en M€	2007	2006	2005
Résultat de l'exercice	91	54	68
Quote-part affectée en réduction des écarts d'acquisition (3)	(8)	(7)	(9)
Pertes et gains actuariels comptabilisés en capitaux propres (4)	1	4	(8)
Pertes et gains sur évaluation à la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	(1)	1	(1)
Gains nets sur les couvertures des flux de trésorerie	5	2	
Écarts de conversion sur opérations à l'étranger (5)	(55)	(53)	68
Total des produits et charges comptabilisés	33	1	118
Attribuable aux :			
- Actionnaires de la mère	33	0	118
- Intérêts minoritaires	0	1	0

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

(4) Le Groupe Havas a opté pour la comptabilisation des pertes et gains actuariels (PGA) en capitaux propres conformément à l'Amendement à IAS 19, ce qui l'a conduit à constater un montant de 1,3 M€ de gains actuariels net d'impôt dans les capitaux propres en 2007 contre 4,5 M€ en 2006 et -7,9 M€ en 2005.

(5) En 2007, l'impact des écarts de conversion s'explique principalement par une dépréciation du cours du dollar US par rapport à l'euro pour -50,2 M€ comparé à -54,3 M€ en 2006, alors que l'impact était positif de 65,6 M€ en 2005 dû au contraire à une appréciation du dollar US.

5. Tableau des flux de trésorerie consolidés

Montants en M€	2007	2006	2005
OPERATIONS LIEES A L'ACTIVITE			
Résultat net :			
Part du Groupe	83	46	59
Intérêts minoritaires	8	8	9
Opérations sans incidence sur la trésorerie :			
Amortissements et provisions	33	34	67
Impôts différés	14	(11)	(7)
Plus ou moins-values de cession	(2)	2	(16)
Résultat des sociétés mises en équivalence (net des dividendes)		5	4
Charges liées aux plans d' options réglés en actions	9	4	7
Intérêts courus	15	12	23
Variation des créances clients	(98)	(169)	(145)
Variation des dettes fournisseurs	81	141	(1)
Variation des avances et acomptes reçus	3	(10)	(7)
Variation des autres débiteurs et créditeurs	118	24	(31)
FLUX NETS D'ACTIVITE	264	86	(38)
OPERATIONS D'INVESTISSEMENT			
Acquisitions d'immobilisations	(76)	(69)	(85)
Incorporelles et corporelles	(39)	(31)	(37)
Titres de participation	(27)	(21)	(44)
Prêts et avances consentis	(10)	(17)	(4)
Cessions et réductions d'immobilisations	10	18	41
Incorporelles et corporelles	2	3	21
Titres de participation	4	4	14
Remboursements des prêts et avances	4	11	6
FLUX NETS D'INVESTISSEMENT	(66)	(51)	(44)
OPERATIONS DE FINANCEMENT			
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(13)	(13)	(30)
Dividendes versés aux minoritaires	(7)	(9)	(7)
Augmentation de capital	1	1	1
Emissions d'emprunts obligataires		268	
Remboursements d'emprunts convertibles		(219)	
Emissions d'emprunts	6	39	109
Remboursements d'emprunts	(53)	(118)	(15)
Cession nette des actions propres	5	10	17
FLUX NETS DE FINANCEMENT	(61)	(41)	75
Incidence des variations de cours des devises	(13)	(13)	16
Incidence des changements de méthodes de consolidation			(5)
VARIATION DE TRESORERIE	124	(19)	4
TRESORERIE NETTE A L'OUVERTURE (cf note 6.2.10)	468	487	483
TRESORERIE NETTE A LA CLOTURE (cf note 6.2.10)	592	468	487
Impôts payés	(32)	(30)	(22)
Intérêts encaissés	21	13	15
Intérêts payés	(48)	(39)	(36)

6. Notes aux états financiers consolidés

6.1. Principes comptables

6.1.1. Information relative 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.

6.1.2. Approbation des comptes

Les états financiers consolidés du Groupe Havas au 31 décembre 2007 ont été établis sous la responsabilité du Conseil d'Administration qui les a arrêtés par une délibération en date du 10 mars 2008.

Ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires qui aura lieu le 29 mai 2008. Cette Assemblée disposera du pouvoir de modifier les comptes qui lui seront présentés.

6.1.3. 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 2007 sont établis conformément au référentiel IFRS en vigueur au 31 décembre 2007 et tel qu'adopté par l'Union européenne à cette date.

Les données relatives aux exercices 2006 et 2005, présentées à titre comparatif, ont été établies selon les mêmes principes et règles comptables.

6.1.4. Principes et modalités de consolidation

6.1.4.1. Changements de méthodes comptables

L'application obligatoire au 1^{er} janvier 2007 :

- de l'IFRS 7 « Instruments financiers – informations à fournir »,
- et de l'amendement à IAS 1 « Informations à fournir sur le capital »,

requiert une information quantitative sur la nature et l'étendue des risques inhérents aux instruments financiers, et sur la gestion du capital. Ces nouvelles dispositions ne produisent aucun effet sur les comptes consolidés du Groupe.

6.1.4.2. Normes et interprétations d'application optionnelle en 2007

Le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée des normes, amendements ou interprétations suivants :

- IAS 1 révisée « Présentation des états financiers »,
- Amendement à IAS 23 « Coûts d'emprunts »,
- IFRS 8 « Secteurs opérationnels » ;
- IFRIC 14 « Actifs de régimes à prestations définies et obligations de financement minimum ».

L'application de ces normes ne devrait pas avoir d'impact significatif sur les comptes consolidés d'Havas. Une information financière sera complétée en conséquence dans les états financiers futurs.

6.1.4.3. Estimations

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

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

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

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

6.1.4.4. Périmètre de consolidation

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

Le contrôle existe lorsque le Groupe détient le pouvoir de diriger, directement ou indirectement, les politiques financières et opérationnelles de l'entreprise de manière à obtenir des avantages des activités de celle-ci. Le contrôle est généralement présumé exister si le Groupe détient plus de la moitié des droits de vote de l'entreprise contrôlée. Lors de l'appréciation du pourcentage de droits de vote, le Groupe a pris en compte les droits de vote potentiels immédiatement exerçables conformément à IAS 27.

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

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

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

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

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

6.1.4.5. Conversion des comptes des entités étrangères du Groupe

Les états financiers des entités étrangères dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro sont convertis selon la méthode du taux de clôture. Selon cette méthode, les actifs et passifs du bilan sont convertis en euros au cours du dernier jour de cotation de l'exercice, les produits et charges du compte de résultat et les flux du tableau des flux de trésorerie étant convertis au taux moyen de l'exercice. Les écarts de conversion qui en découlent sont comptabilisés directement dans les capitaux propres.

L'écart d'acquisition et les ajustements à la juste valeur d'actifs et passifs résultant de la comptabilisation d'une acquisition d'une entité étrangère sont exprimés dans la monnaie de fonctionnement de l'entreprise acquise et convertis au cours de clôture.

6.1.4.6. Enregistrement des transactions libellées en devises

Les transactions libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur à la date de transaction. 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 « Ecart de conversion » jusqu'à la date de cession de la participation.

6.1.4.7. 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.

6.1.4.8. Regroupement d'entreprises et écarts d'acquisition

Les acquisitions réalisées à partir du 1^{er} janvier 2004 sont comptabilisées selon la méthode de l'acquisition. L'application de cette méthode implique les étapes suivantes :

- l'identification d'un acquéreur ;
- l'évaluation du coût du regroupement d'entreprises ; et
- l'affectation, à la date d'acquisition, du coût du regroupement aux actifs acquis et aux passifs (et passifs éventuels) assumés.

Les actifs et passifs acquis, 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 de l'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 l'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 coût d'acquisition est portée dans le poste « Ecart d'acquisition ».

Les ajustements de valeurs des actifs et passifs relatifs à des acquisitions comptabilisées sur une base provisoire sont comptabilisés comme un ajustement rétrospectif de l'écart d'acquisition s'ils interviennent dans la période de douze mois à compter de la date d'acquisition. Au-delà de ce délai, les effets sont constatés directement en résultat, sauf à ce qu'ils correspondent à des corrections d'erreurs ou à la comptabilisation d'impôts différés actifs non comptabilisés à la date d'acquisition. Dans ces cas précis, l'écart d'acquisition est ajusté.

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 6.1.4.13.

6.1.4.9. Acquisition d'intérêts minoritaires

La comptabilisation des acquisitions d'intérêts minoritaires n'est pas actuellement traitée par le référentiel IFRS, et les réflexions en cours de l'IASB sur la comptabilisation de ce type de transactions s'inscrivent dans le cadre des amendements conceptuels importants attendus sur la norme IFRS 3 "Regroupements d'entreprises". En conséquence, le Groupe applique la méthode préconisée par les textes français. Ainsi, en cas d'acquisition d'intérêts complémentaires dans une filiale, la différence entre le coût d'acquisition et la valeur comptable des intérêts minoritaires acquis telle qu'elle ressort des comptes consolidés du Groupe avant l'acquisition, est comptabilisée en « Ecart d'acquisition ».

6.1.4.10. Autres immobilisations incorporelles

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

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

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

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

6.1.4.11. Immobilisations corporelles

Les éléments corporels dont il est probable que les avantages économiques futurs qui leurs 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 toute dépréciation.

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 de manière linéaire dans le compte de résultat.

6.1.4.12. 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 4 ans
Corporelles :	
- Constructions	25 à 33 ans
- Installations techniques, matériel et outillage	3 à 10 ans
- Autres	
o matériel informatique,	3 à 5 ans
o mobilier,	7 à 10 ans
o agencements.	10 ans

6.1.4.13. Pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles

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

Pour ce faire, les écarts d'acquisition sont affectés à chacune des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou chacun des groupes d'UGT susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises. Le Groupe considère que l'UGT est représentée par une agence ou un groupe d'agences. La valeur comptable de chacune des UGT ou groupes d'UGT auxquels sont alloués les écarts d'acquisition, est comparée à la valeur recouvrable de ses fonds propres (montant le plus élevé entre la juste valeur, nette des coûts de cession, et la valeur d'utilité). Une dépréciation est comptabilisée dès lors que la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable. Cette dépréciation, comptabilisée au compte de résultat, est affectée en priorité aux écarts d'acquisition, puis aux autres immobilisations au prorata de leur valeur comptable.

En pratique, la valeur comptable des actifs et passifs de chaque UGT ou groupe d'UGT est comparée à la somme actualisée des flux de trésorerie attendus de l'UGT ou groupe d'UGT. Les taux de croissance utilisés pour établir les projections au-delà des périodes couvertes par un budget sont, sauf cas exceptionnels, conformes aux prévisions de marché. Le taux d'actualisation retenu a été déterminé par un expert indépendant, à partir du coût moyen pondéré du capital du secteur (WACC).

Lorsque des événements indiquent un risque de perte de valeur sur les autres immobilisations incorporelles et corporelles, celles-ci font l'objet d'une analyse afin de déterminer si la valeur nette comptable est supérieure à sa valeur recouvrable. Si tel est le cas, une dépréciation est enregistrée pour ramener la valeur comptable au montant de la valeur recouvrable.

6.1.4.14. Actifs financiers

➤ **Actifs financiers disponibles à la vente**

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

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

➤ **Dépréciation des actifs financiers disponibles à la vente**

S'il existe une indication objective de dépréciation résultant d'un ou de plusieurs événements intervenus après la comptabilisation initiale de l'actif (un « événement générateur de pertes ») et que cet (ou ces) événement(s) générateur(s) de pertes a 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 appréciation ultérieure de la valeur 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 lorsqu'il s'agit d'une couverture de juste valeur et en capitaux propres lorsqu'il s'agit d'une couverture de flux de trésorerie futurs.

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

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

6.1.4.15. Actifs courants / actifs non courants

Les actifs devant être réalisés, consommés ou cédés dans le cadre du cycle normal d'exploitation ou dans les douze mois suivant la clôture, sont classés en « Actifs courants », de même que les actifs détenus dans le but d'être cédés, la trésorerie ou les équivalents de trésorerie.

Tous les autres actifs sont classés en « Actifs non courants ».

6.1.4.16. Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

6.1.4.17. Clients et comptes rattachés

Les créances sont inscrites pour leur montant nominal, hormis celles pour lesquelles les effets de l'actualisation sont significatifs. Lorsqu'il existe des indications objectives de pertes de valeur, le Groupe enregistre une perte. Le Groupe détermine l'existence d'une perte de valeur en se fondant sur une analyse de l'antériorité des soldes, sur la situation financière du débiteur et sur son expérience.

6.1.4.18. Autres débiteurs et autres créditeurs

Ces postes comprennent en particulier les opérations de mandat réalisées par les centrales d'achat d'espace publicitaire du Groupe en France. Les montants d'achat d'espace facturés aux clients et non encore encaissés figurent à l'actif en « Autres débiteurs » et parallèlement, les dettes envers les fournisseurs média non encore réglées figurent au passif en « Autres créditeurs ». Les commissions d'achat d'espace sont comptabilisées en « Clients ». Dans les autres pays, le montant de l'achat d'espace facturé aux clients (incluant les commissions média) 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 ».

6.1.4.19. Stock 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.

6.1.4.20. Impôts différés

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

Les impôts différés actifs et passifs sont présentés de manière compensée au sein d'une même entité fiscale (société juridique, ou 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 ou dans les capitaux propres, selon l'élément auquel il se rapporte.

6.1.4.21. Passifs courants / passifs non courants

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

Tous les autres passifs sont classés en « Passifs non courants ».

6.1.4.22. Passifs financiers

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

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

➤ Emprunts obligataires convertibles

Les emprunts obligataires convertibles sont des passifs financiers composés ayant une composante option (option de conversion ou d'échange en actions de Havas SA) qui confère au porteur la possibilité de les convertir en instruments de capitaux propres de l'émetteur (la «composante option ») et un passif financier (la «composante dette »). La composante option est séparée de la composante dette, et est enregistrée en capitaux propres. L'impôt différé passif relatif à la différence entre la base comptable de la composante dette et la base fiscale de l'obligation convertible est porté en diminution des capitaux propres.

La composante dette est évaluée à la date d'émission sur la base de la juste valeur d'une dette analogue non assortie de la composante option associée (la 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) et fait l'objet d'une comptabilisation au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. La valeur comptable de la composante option est ensuite déterminée en déduisant la juste valeur de la dette de la juste valeur de l'emprunt obligataire convertible pris dans son ensemble. Cette valeur ne fait l'objet d'aucune réévaluation postérieurement à la comptabilisation initiale.

Les frais d'émission sont répartis entre la part dette et la part capitaux propres sur la base de leurs valeurs comptables respectives.

➤ OBSAAR

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

La composante dette est évaluée à la date d'émission sur la base de la juste valeur d'une dette analogue non assortie de la composante option associée (la 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) et fait l'objet d'une comptabilisation au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. La valeur comptable de la composante option est ensuite déterminée en déduisant la juste valeur de la dette de la juste valeur de l'emprunt obligataire convertible pris dans son ensemble. Cette valeur ne fait l'objet d'aucune réévaluation postérieurement à la comptabilisation initiale.

Les frais d'émission qui ne peuvent être directement affectés à la composante dette ou capitaux propres, sont répartis entre la part dette et la part capitaux propres sur la base de leurs valeurs comptables respectives.

➤ **Autres passifs financiers**

Les autres passifs financiers classés également en « Emprunts et dettes financières à long terme » 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 bancaires. Ils sont classés en « Passifs non courants » pour la part dont l'échéance est supérieure à un an. Les « Passifs financiers courants » (hors la part à moins d'un an des emprunts et dettes financières à long terme) incluent les lignes de crédit utilisées.

6.1.4.23. Provisions

Une provision est constituée lorsque le Groupe 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. Il est actualisé en utilisant un taux sans risque, lorsque l'effet est jugé significatif.

Lorsque la provision est actualisée, l'augmentation de celle-ci, reflétant l'écoulement du temps, est comptabilisée en « Autres charges et produits financiers » dans le compte de résultat.

Les provisions concernent principalement des provisions liées à des locaux vacants, des risques fiscaux et des litiges avec des tiers.

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.

6.1.4.24. Avantages au personnel

➤ Régimes à cotisations définies

Les régimes à cotisations définies concernent pour la plupart les régimes légaux et 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 lorsqu'elles sont encourues, selon la même logique que les salaires et traitements. Les régimes à cotisations définies, ne générant pas d'engagement futur pour le Groupe, ne donnent pas lieu à la constitution de provisions.

Certains régimes à prestations définies multi-employeurs sont traités, d'un point de vue comptable, comme des régimes à cotisations définies, le Groupe ne disposant pas des 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 qui garantissent à certaines catégories de salariés des ressources complémentaires contractuelles (ou par le biais des conventions collectives). Ces ressources peuvent être versées soit en une seule fois (indemnité de fin de carrière), 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. La méthode utilisée est celle des unités de crédit projetées. Le calcul de la provision s'effectue en estimant le montant des avantages que les employés auront accumulés en contrepartie des services rendus pendant l'exercice et les exercices précédents.

Les prestations sont actualisées afin de déterminer la valeur actualisée de l'engagement au titre des prestations définies. Elles sont comptabilisées au bilan, déduction faite de la juste valeur des actifs du régime qui couvrent, le cas échéant, les engagements.

Le taux d'actualisation utilisé à la date de clôture correspond au taux de rendement des emprunts obligataires dont le risque de crédit est évalué AA.

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

➤ Indemnités de fin de contrat de travail

Des législations locales, des accords contractuels ou des conventions collectives peuvent obliger le Groupe, dans certains pays, à effectuer des paiements aux membres du personnel lorsque le Groupe met fin, de manière anticipée, à leur contrat de travail. Ces paiements représentent des indemnités de licenciement qui sont comptabilisées 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.

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

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

Ces engagements sont comptabilisés en dettes financières et ce, pour la valeur actualisée du prix d'exercice. En conséquence, les intérêts minoritaires figurant au bilan sont éliminés et la différence entre leur montant et celui de l'engagement est portée en «Ecart d'acquisition». Dans le compte de résultat, les intérêts minoritaires continuent d'être constatés.

La variation ultérieure de la valeur de l'engagement est comptabilisée par ajustement du montant de l'écart d'acquisition.

Le Groupe a retenu cette comptabilisation en l'absence de conclusions de l'IFRIC sur ce sujet.

Les options de vente consenties à des tiers-actionnaires contenues dans les clauses de buy-out font l'objet d'une évaluation conformément à IAS 39. Les variations de la valeur temps de ces options (dans la mesure où la valeur intrinsèque est déjà prise en compte dans la comptabilisation de la dette) sont prises en résultat. La position retenue est cohérente avec le traitement décrit ci-dessus pour les engagements d'achat de titres de minoritaires.

Par ailleurs, certains de ces engagements étant conditionnés par la présence des dirigeants au sein de l'entreprise, en l'absence de précisions des normes IFRS sur le sujet, le Groupe a choisi de les traiter conformément aux normes comptables américaines, ce qui conduit à considérer les paiements à effectuer comme des charges de personnel.

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

Lors de l'acquisition de sociétés, des contrats prévoyant un complément de prix sont généralement mis en place (*earn-out*). Ceux-ci sont comptabilisés en complément du coût 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.

Dans le cas où ces engagements sont conditionnés par la présence des dirigeants au sein de l'entreprise, en l'absence de précisions des normes IFRS sur le sujet, le Groupe a choisi de les traiter conformément aux normes comptables américaines, ce qui conduit à considérer les paiements à effectuer comme des charges de personnel.

6.1.4.27. Transactions dont le paiement est fondé sur des actions

Le Groupe a accordé des options de souscription d'actions de Havas SA à des salariés du Groupe (« Plans réglés en actions »).

A la date d'attribution, la juste valeur des options accordées 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.

Le Groupe a également attribué des options de souscription d'actions d'une filiale à des salariés de ladite filiale, qu'il s'est engagé à échanger contre des titres de Havas SA dès lors que celles-ci seront exercées. Elles suivent les règles de comptabilisation applicables aux « Plans réglés en actions ».

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 et la dette réévaluée jusqu'à la date de rachat.

Enfin, dans le cadre de l'émission, en 2006, des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables, les banques ayant souscrit aux obligations ont cédé les bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions Havas SA remboursables (BSAAR) aux cadres et mandataires sociaux du Groupe relevant de catégories définies par le Conseil d'Administration, et ce pour une valeur validée par un expert indépendant. Cette valeur est toutefois différente de la valorisation de l'option telle que calculée conformément à IFRS 2. L'écart entre ces deux valeurs représente une charge de personnel qui est étalée sur la période d'acquisition des droits, soit environ 4 ans.

6.1.4.28. Actions propres

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

6.1.4.29. Reconnaissance du revenu

Le revenu du Groupe est essentiellement constitué d'honoraires et de commissions perçus en rémunération des conseils et services rendus dans le domaine de la communication. Ces services comprennent également la stratégie média, le planning et l'achat d'espaces publicitaires.

Le revenu est comptabilisé 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.

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.

6.1.4.30. Charges de personnel

Les charges de personnel intègrent tous les coûts directs ou indirects liés aux salariés, incluant les charges liées aux régimes de retraite et aux plans de souscription ou d'achat d'actions.

6.1.4.31. Autres charges et produits opérationnels

Les produits ou charges inhabituels, anormaux et peu fréquents et de montant individuellement particulièrement significatif sont présentés en autres charges ou 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 et tout autre élément répondant aux critères ci-dessus.

6.1.4.32. Autres charges et produits financiers

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

6.1.4.33. Information sectorielle

Toutes les activités du Groupe présentent les mêmes caractéristiques, sont complémentaires et fonctionnent selon le même modèle économique. Par ailleurs, les offres faites aux clients du Groupe proposent généralement un service intégrant l'ensemble des métiers.

Le Groupe n'a par conséquent pas identifié de secteurs distincts d'activité, et présente une information sectorielle par secteur géographique (France, Europe hors France et Grande-Bretagne, Grande-Bretagne, Amérique du Nord, et autres).

6.1.4.34. Modalités de calcul des résultats par action

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

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

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

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

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

6.2. Notes aux états financiers

6.2.1. Périmètre de consolidation

Le Groupe n'a pas connu de mouvements de périmètre significatifs au cours des exercices 2005, 2006 et 2007.

L'évolution du nombre de sociétés comprises dans le périmètre de consolidation est comme suit :

	2007	2006	2005
Nombre de sociétés au 01.01	321	320	341
Acquisitions	8	2	3
Cessions / fermetures	(2)	(2)	(7)
Fusions / filialisations	(2)	1	(17)
Nombre de sociétés au 31.12	325	321	320

6.2.2. Ecarts d'acquisition

Le Groupe procède à des tests de dépréciation d'écarts d'acquisition sur l'ensemble de ses « unités génératrices de trésorerie » (UGT) ou groupes d'UGT dont trois ont à l'actif un écart d'acquisition représentant individuellement plus de 5% du total de ce poste au bilan :

Écart d'acquisition	31.12.07	%	31.12.06	%	31.12.05	%
UGT 1	451	32%	461	33%	462	32%
UGT 2	171	12%	126	9%	111	8%
UGT 3	112	8%	119	8%	73	5%
Total Bilan	1 378		1 404		1 450	

La valeur recouvrable des UGT est calculée à partir de la valeur d'utilité, celle-ci étant fondée sur les prévisions des flux de trésorerie attendus sur une période de 5 ans. Le flux de la première année est fondé sur le budget approuvé par la Direction. Les flux des années suivantes sont construits en appliquant à ce budget un taux de croissance allant de 0 à 5% selon l'UGT, qui est le reflet des meilleures estimations de la Direction tout en étant conforme aux prévisions de marché. Le taux d'actualisation appliqué à ces prévisions a été déterminé à partir du coût moyen pondéré du capital du secteur. Il est compris entre 9,95% et 10,3% selon les UGT pour les calculs effectués pour 2007, entre 9,7% et 10,3% pour 2006, et entre 9,4% et 10 % pour 2005.

Une modification de l'organisation opérationnelle et, en conséquence, de la structure du reporting peut conduire à la modification de la composition d'une UGT ou d'un groupe d'UGT.

Le montant des écarts d'acquisition a évolué comme suit au cours des exercices 2005, 2006 et 2007 :

Montants en M€	2007	2006	2005
Valeurs au 01.01	1 404	1 450	1 381
Acquisitions de sociétés	9	9	11
Acquisitions de minoritaires	12	7	26
Ajustements de compléments de prix	10	(2)	1
Variation de périmètre	(1)	(2)	(15)
Dépréciation de l'exercice	(4)	(11)	(21)
Ecarts de conversion	(52)	(47)	67
Valeurs au 31.12	1 378	1 404	1 450

Les variations d'écarts de conversion s'expliquent principalement par la variation du cours du dollar US par rapport à l'euro.

6.2.3. Immobilisations incorporelles

Montants en M€	Logiciels, brevets, marques et droits similaires	Autres	Total
Valeurs brutes au 31.12.05	38	26	64
Acquisitions	4	3	7
Cessions, diminutions	(1)	(3)	(4)
Ecart de conversion	(1)	(2)	(3)
Valeurs brutes au 31.12.06	40	24	64
Acquisitions	4	2	6
Cessions, diminutions	(6)	(1)	(7)
Variation de périmètre		2	2
Ecart de conversion	(1)	(2)	(3)
Valeurs brutes au 31.12.07	37	25	62
Amortissements/dépréciations cumulés au 31.12.05	(23)	(15)	(38)
Dotations aux amort. et dépréc.	(4)	(4)	(8)
Cessions, diminutions	1	2	3
Ecart de conversion		1	1
Amortissements/dépréciations cumulés au 31.12.06	(26)	(16)	(42)
Dotations aux amort. et dépréc.	(4)	(3)	(7)
Cessions, diminutions	6	1	7
Variation de périmètre		(1)	(1)
Ecart de conversion	1	1	2
Amortissements/dépréciations cumulés au 31.12.07	(23)	(18)	(41)
Valeurs nettes au 31.12.07	14	7	21

Les autres immobilisations incorporelles comprennent principalement les marques Havas acquises en 2002 auprès de Vivendi Universal Publishing pour un montant de 4,6 M€ ainsi que des listes clients.

6.2.4. Immobilisations corporelles

Montants en M€	Terrains, Constructions	Inst. Techn., Mat. & Outil.	Autres	Total
Valeurs brutes au 31.12.05	31	92	194	317
Acquisitions	1	7	16	24
Cessions, diminutions	(1)	(13)	(25)	(39)
Ecart de conversion	(1)	(4)	(11)	(16)
Valeurs brutes au 31.12.06	30	82	174	286
Acquisitions	3	6	25	34
Cessions, diminutions		(19)	(13)	(32)
Variation de périmètre		1	2	3
Ecart de conversion	(1)	(4)	(11)	(16)
Valeurs brutes au 31.12.07	32	66	177	275
Amortissements cumulés au 31.12.05	(11)	(71)	(133)	(215)
Dotations aux amortissements	(3)	(7)	(19)	(29)
Cessions, diminutions	1	12	25	38
Ecart de conversion		3	8	11
Amortissements cumulés au 31.12.06	(13)	(63)	(119)	(195)
Dotations aux amortissements	(3)	(6)	(19)	(28)
Cessions, diminutions		15	14	29
Variation de périmètre			(1)	(1)
Ecart de conversion		3	7	10
Amortissements cumulés au 31.12.07	(16)	(51)	(118)	(185)
Valeurs nettes au 31.12.07	16	15	59	90

6.2.5. Titres mis en équivalence

Le Groupe exerce une influence notable dans moins de dix sociétés, représentant individuellement et globalement des montants non significatifs tant en termes de bilan et de résultat. L'augmentation de ce poste en 2007 par rapport à 2006 s'explique par la comptabilisation d'un engagement de rachat de 60% d'intérêts majoritaires pour 9,7 M€.

6.2.6. Intérêts dans des co-entreprises

Au cours de l'exercice 2007, Havas a porté à 50% d'intérêts sa part dans un sous-groupe composé de sept entités implantées en Moyen-Orient. Havas exerce un contrôle conjoint dans ce sous-groupe dont la contribution aux actifs, passifs, produits et charges d'Havas est non significative.

6.2.7. Actifs financiers disponibles à la vente

Ce poste regroupe principalement des titres de participations dans des sociétés non consolidées dû à une absence de contrôle ou d'influence notable par le Groupe.

Au 31 décembre 2007, un montant de 0,7 M€ a été porté en diminution des capitaux propres pour tenir compte d'une dépréciation boursière d'une ligne de titres appartenant à cette catégorie comparé à une appréciation de 0,9 M€ en 2006 et une dépréciation temporaire de 1,3 M€ en 2005. La valeur comptable correspondante est ramenée à 4,5 M€ au 31 décembre 2007.

Par ailleurs, en 2005, une dépréciation de 3,5 M€ a été constatée en résultat sur des titres dont la perte de valeur n'a pas été jugée temporaire et qui figurent au bilan pour une valeur de 1,3 M€ au 31 décembre 2007.

6.2.8. Autres actifs financiers

Montants en M€	31.12.07	31.12.06	31.12.05
Actifs financiers non courants	19	17	7
Prêts, dépôts de garantie	9	15	6
Créances sur cessions d'actifs			1
Instruments financiers dérivés	7	2	
Divers	3		
Actifs financiers courants	19	18	23
Prêts, dépôts de garantie	11	11	14
Créances sur cessions d'actifs	1	7	9
Divers	7		
Total	38	35	30

➤ Ventilation des actifs financiers non courants au 31/12/07 par échéance

Montants en M€	Total	2009	2010	2011	2012	Après 2012
Prêts, dépôts de garantie	9	9				
Divers	10	1	1	7		1
Total	19	10	1	7		1

6.2.9. Clients et autres débiteurs

Le tableau ci-dessous détaille les valeurs brutes des créances clients et autres créances présentées en net au bilan :

Montants en M€	31.12.07	31.12.06	31.12.05
Clients			
Brut	1 432	1 362	1 248
Dépréciation	(23)	(23)	(29)
Net	1 409	1 339	1 219
Autres débiteurs			
Avances et acomptes versés sur commandes	8	8	14
Autres créances	297	341	318
Charges constatées d'avance	25	27	34
Brut	330	376	366
Dépréciation	(1)	(2)	(2)
Net	329	374	364

➤ **Variation des provisions pour dépréciation des créances clients**

Montants en M€	Ouverture	Dotation	Reprise de provisions utilisées	Reprise de provisions non utilisées	Variation de change et autre	Clôture
2006	(29)	(4)	7	1	2	(23)
2007	(23)	(4)	4			(23)

➤ **Le tableau ci-après présente des créances échues mais non dépréciées au 31.12.07 et 31.12.06 :**

Montants en M€	Total	Non échues et non dépréciées	Echues et non dépréciées					
			<30 jours	30-60 jours	61-90 jours	91-180 jours	< 1 an	> 1 an
Clients								
2006	1 339	897	240	77	54	32	30	9
2007	1 409	986	239	85	34	44	16	5
Autres créances								
2006	338	242	73	13	4	0	1	5
2007	293	225	48	15	0	2	2	1

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.

6.2.10. Trésorerie et équivalents de trésorerie nets

La situation de la trésorerie nette se présente comme suit :

Montants en M€	31.12.07	31.12.06	31.12.05
Disponibilités	305	293	363
Placements monétaires sans risque	318	217	240
Trésorerie et équivalents de trésorerie	623	510	603
Découverts bancaires	(31)	(42)	(116)
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets	592	468	487

Au 31 décembre 2007, les placements monétaires sans risque comprennent 148,2 M€ de sicav monétaires régulières et 170,0 M€ de certificats de dépôt négociables.

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

6.2.11. Actions propres

En janvier 2007, Havas SA a cédé la totalité des actions propres qu'elle détenait au 31 décembre 2006, soit 1 197 792 titres représentant 0,3% du capital au 31 décembre 2006. Acquis pour un montant total de 5,5 M€, ces titres ont été cédés pour un montant total de 5,2 M€ qui a été porté en augmentation des capitaux propres.

De même, au cours du mois de décembre 2006, Havas SA a vendu 2 375 000 actions propres pour un montant total de 10,1 M€ qui a été porté en augmentation des capitaux propres. Ces titres avaient été acquis pour un montant de 10,9 M€.

6.2.12. Dettes liées aux rachats minoritaires et compléments de prix

Comme indiqué en notes 6.1.4.25 et 6.1.4.26, le Groupe a conclu des accords avec des actionnaires minoritaires de filiales consolidées, par lesquels il leur consent des options de vente de leurs actions et met par ailleurs en place, lors de l'acquisition de sociétés, des contrats prévoyant un complément de prix. Ces engagements sont comptabilisés dans le bilan en « Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix ».

Montants en M€	31.12.07	31.12.06	31.12.05
Dettes liées aux compléments de prix	19	8	12
Dettes liées aux rachats de minoritaires	52	56	69
Total	71	64	81

L'augmentation de la dette liée aux compléments de prix entre 2006 et 2007 résulte essentiellement des nouveaux engagements pour 9,0 M€, de la révision à la hausse des engagements pour 5,0 M€ due à une meilleure performance des agences, et des paiements effectués au cours de l'exercice 2007 pour un montant total de l'ordre de 3,1 M€.

La réduction de cette dette entre 2005 et 2006 s'explique principalement par des paiements effectués au cours de l'exercice 2006 partiellement compensés par la mise en place d'un nouveau contrat lié à une acquisition en 2006.

La diminution de la dette liée aux rachats d'intérêts minoritaires entre 2006 et 2007 s'explique par des paiements effectués au cours de l'exercice 2007 pour un montant total de

16,6 M€, un ajustement à la baisse des engagements existants de 1,6 M€, et des nouveaux engagements pour un montant total de 14,0 M€.

La diminution de cette dette entre 2005 et 2006 s'explique essentiellement par le rachat des parts de minoritaires pour un montant total de 8,5 M€ ainsi que l'annulation d'une dette liée à un engagement de rachat pour 5,0 M€.

Les engagements de rachats de minoritaires qui ont été traités comme des charges de personnel (cf note 6.1.4.25) sont présentés en « Autres passifs courants » pour un montant de 2,0 M€, 2,4 M€ et 3,6 M€ au 31 décembre 2007, 2006 et 2005 respectivement.

6.2.13. Dette financière

a) Synthèse

Le tableau ci-dessous récapitule les composantes de la dette nette du Groupe :

Montants en M€	31.12.07	31.12.06	31.12.05
OCEANES	437	424	631
OBSAAR	256	254	
Emprunts bancaires	34	79	163
Emprunts liés au crédit bail			1
Autres dettes financières	20	29	28
Emprunts et dettes financières	747	786	823
Découverts bancaires	31	42	116
Dettes liées aux compléments de prix	19	8	12
Dettes liées aux rachats de minoritaires	52	56	69
Total des dettes financières	849	892	1 020
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(623)	(510)	(603)
Dette financière nette	226	382	417

b) OCEANE / OBSAAR

Le tableau suivant récapitule les caractéristiques :

- de la ligne d' « obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes » (OCEANE) émises en mai 2002 ;
- de la ligne d'obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) émises en décembre 2006.

Caractéristiques	OCEANE 4% mai 2002 - janvier 2009	OBSAAR décembre 2006
Cotation	Euronext Paris SA	NA
Code ISIN	FR0000188476	NA
Montant total de l'emprunt	450 M€	270 M€
Nombre d'obligations ou de bons émis	41 860 465	27 000 obligations nominatives, cessibles par multiple de 6, avec accord de Havas. Chaque obligation comporte 1 555 BSAR immédiatement détachables.
Prix d'émission	10,75 € au pair	10 000 € au pair
Prix de remboursement	10,75 € au pair	10 000 € au pair
Date de jouissance	22 mai 2002	1 ^{er} décembre 2006
Durée totale	6 ans et 224 jours	7 ans
Taux d'intérêt	4% assurant un taux de rendement actuariel de 4% (1)	EURIBOR 3 mois – (0,02%) Intérêts versés trimestriellement.
Taux rendement interne	7,22%	NA
Echéance	1 ^{er} janvier 2009 (3)	Les obligations sont amorties par tranches égales ou sensiblement égales les 1 ^{er} décembre 2011, 2012, et 2013 (4) (5).
Conversion <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avant le 11/06/02 ▪ 11/06/02 - 17/06/03 ▪ 18/06/03 - 16/06/04 ▪ 17/06/04 - 19/10/04 ▪ 20/10/04 - 13/06/05 ▪ 14/06/05 – 13/06/06 ▪ à partir du 14/06/06 	(2) <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 obligation contre 1 action ▪ 1 contre 1,02 ▪ 1 contre 1,035 ▪ 1 contre 1,047 ▪ 1 contre 1,13 ▪ 1 contre 1,147 ▪ 1 contre 1,156 	
Nombre cumulé d'obligations converties au 31.12.2006	930	
Nombre d'obligations converties en 2007	0	
Nombre d'obligations en circulation au 31.12.2007	41 859 535	27 000

(1) En l'absence de conversion et/ou d'échange en actions et en l'absence d'amortissement anticipé,

- (2) Obligation susceptible d'être convertie ou échangée à tout moment au gré des porteurs contre un nombre d'actions Havas ajusté suite aux distributions de dividendes prélevés sur la réserve spéciale, et à l'augmentation du capital du 19 octobre 2004,
- (3) Faculté de remboursement anticipé au gré de l'émetteur, à compter du 1er janvier 2005 jusqu'au 31 décembre 2008 si, pendant vingt jours de Bourse consécutifs parmi les quarante jours de Bourse précédant la date de parution de l'avis d'amortissement anticipé, le produit de la moyenne des derniers cours de Bourse de l'action par le rapport de conversion excède 125% de la valeur nominale des obligations.
- (4) Havas pourra, à toute « Date de paiement d'intérêts » à l'exception des « Dates de paiement d'intérêts » tombant les 1^{er} décembre 2011, 2012 et 2013, procéder au remboursement anticipé de tout ou partie des obligations restant en circulation au pair soit 10 000 € par obligation, majoré du montant des intérêts courus.
- (5) En cas de changement de contrôle de Havas, Havas SA devra rembourser la totalité des obligations restant en circulation au pair, majoré du montant des intérêts courus.

➤ OCEANE 4% mai 2002 / janvier 2009

Le 1^{er} décembre 2003, l'Assemblée Générale des porteurs d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions de Havas SA a approuvé le paiement par Havas SA de 1,20 € par obligation, payable en numéraire en une seule fois le 1^{er} janvier 2004 pour un montant total de 50,2 M€, en contrepartie de la renonciation à la clause de remboursement anticipé à la date du 1^{er} janvier 2006 (rachat du « put »).

La dette financière liée à l'OCEANE s'élève à 436,4 M€, 423,8 M€ et 412,1 M€ au 31 décembre 2007, 2006 et 2005, respectivement.

➤ OBSAAR

Havas SA a émis en décembre 2006 un emprunt réservé à Banque Fédérative du Crédit Mutuel, Natixis (anciennement Natexis Banques Populaires) et HSBC France, représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) d'un montant de 270 M€ avec suppression d'un droit préférentiel de souscription en vue de l'admission sur le marché Eurolist d'Euronext Paris de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) à compter du 1^{er} décembre 2010. Les réservataires de l'émission d'OBSAAR ont cédé la totalité des BSAAR à des catégories de collaborateurs du Groupe Havas (cf note 6.2.17).

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

- CM-CIC pour 12 500 obligations pour un montant de 125 M€,
- Natixis pour 12 500 obligations pour un montant de 125 M€, et
- HSBC pour 2 000 obligations pour un montant de 20 M€.

Le produit net de l'émission s'élevait à 267,6 M€.

Au 31 décembre 2007, la dette financière au bilan s'élève à 256,2 M€ comparée à 253,8 M€ au 31 décembre 2006.

Dans le cadre de cet emprunt, Havas s'est engagé à respecter certains ratios financiers à compter de 2007 et ce, à chaque clôture annuelle comme suit :

Ratios financiers (Covenants)	2007	2008	Après 2008
EBITDA ajusté / charge financière nette	>3,5 : 1	>3,5 : 1	>3,5 : 1
Dette financière nette ajustée / EBITDA	<3,4 : 1	<3,2 : 1	<3,0 : 1

Ces ratios ont été respectés en 2007.

Les termes employés sont définis de la façon suivante :

- EBITDA Ajusté désigne, sur la base des comptes consolidés de Havas SA, au 31 décembre de chaque année, le résultat opérationnel courant auquel s'ajoutent les dotations aux amortissements et dépréciations d'immobilisations corporelles et incorporelles, ainsi que les charges de personnel liées aux plans de stock options ou autres charges de personnel au sens de la norme IFRS 2.
- " Charge Financière Nette " désigne, sur la base des comptes consolidés de Havas SA, au 31 décembre de chaque année, le total du montant des frais financiers diminué du montant des produits financiers, et à l'exclusion de l'impact net des provisions sur actifs financiers ainsi que d'éventuelles charges financières liées au rachat ou à la restructuration des lignes d'obligations convertibles ;
- " Dette Financière Nette Ajustée " désigne, à une date donnée et sur la base des comptes consolidés de Havas SA, les emprunts obligataires et autres emprunts et dettes financières (à l'exclusion des emprunts obligataires remboursables obligatoirement en actions) diminués de la trésorerie et équivalent de trésorerie tel qu'il ressort des états financiers consolidés de Havas SA établis selon les normes IFRS.

➤ Ventilation des OCEANES et OBSAAR par composante

Comme indiqué en note 6.1.4.22, les deux composantes « option » et « dette » des instruments financiers composés doivent être comptabilisées séparément. Le tableau ci-dessous récapitule la valeur de la composante « option » constatée à la date d'émission et le montant de la dette financière figurant aux bilans des 31 décembre 2007, 2006 et 2005.

Montants en M€	31.12.07				31.12.06				31.12.05		
	OCEANE 1999	OCEANE 2000	OCEANE 2002	OBSAAR	OCEANE 1999	OCEANE 2000	OCEANE 2002	OBSAAR	OCEANE 1999	OCEANE 2000	OCEANE 2002
Composante option	34	61	93	14	34	61	93	14	34	61	93
Total en Capitaux Propres	34	61	93	14	34	61	93	14	34	61	93
Emprunts et dettes financières											
- non courant			437	256			424	254			412
- courant										219	
Total en Dettes financières	0	0	437	256	0	0	424	254	0	219	412

c) Emprunts bancaires

Le Groupe a également utilisé des lignes de crédit auprès d'établissements bancaires pour un montant total de 33,3 M€ dont 15,5 M€ en Allemagne, 5,6 M€ en Espagne, 2,8 M€ en Chine, et 4,6 M€ à Hong Kong. Il s'agit des tirages à brève échéance.

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

➤ **Autres lignes de crédit confirmées disponibles**

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

Le taux d'intérêt applicable est Euribor + marge. Cette dernière dépend du ratio « Dette financière nette ajustée / EBITDA ».

Ces lignes de crédit sont soumises aux ratios financiers (*covenants*) identiques à ceux applicables à l'OBSAAR (cf ci-dessus). Elles sont destinées à refinancer partiellement le rachat des OCEANES 2002 et les besoins généraux de Havas.

Par ailleurs, le Groupe dispose également de deux lignes de crédit court terme aux Etats-Unis pour un montant total de 25,5 M€.

Au 31 décembre 2007, aucune de ces lignes de crédit n'a été tirée.

d) Autres dettes financières

Ce poste comprend principalement les intérêts courus sur les dettes financières.

e) **Echéances des emprunts et dettes financières à long terme au 31.12.07**

Ventilation par échéance	Total	2008	2009	2010	2011	2012	Après 2012
Emprunts obligataires convertibles et OBSAAR	693		437		86	85	85
Emprunts auprès des établissements de crédit	33	33					
Dettes financières diverses	3	2	1				
Intérêts courus	18	18					
Total	747	53	438	0	86	85	85
Moins la part à moins d'un an	(53)	(53)					
Total Emprunts et dettes financières LT	694	0	438	0	86	85	85

Les intérêts courus de 18,0 M€ sont relatifs à l'OCEANE 2002. Ils ont été payés le 2 janvier 2008. Les intérêts de l'OBSAAR sont payés trimestriellement.

f) **Taux d'intérêt des emprunts et dettes financières**

➤ **Au 31.12.07**

Ventilation par devise et par type de taux	Taux d'intérêt	Échéance	Montants en M€
EUR (OCEANEs, cf note 6.1.4.22)	7,22%	2009	437
EUR (OBSAAR, cf note 6.1.4.22)	Euribor 3 mois - 0,02 % (1)	2011-2012-2013	256
Dettes financières diverses	-	2009 à 2011	1
Non courants			694
EUR (Espagne)	Euribor 1 mois	2008	6
EUR (Allemagne)	Euribor 1 mois	2008	15
Autres	Taux variables	2008	12
Dettes financières diverses	-	2008	2
Intérêts courus	-	2008	18
Courants			53
Total Emprunts et dettes financières			747

(1) un swap de taux a été mis en place le 29 décembre 2006 pour fixer le taux d'intérêt synthétique à 3,803 % sur la durée de l'OBSAAR.

➤ **Au 31.12.06**

Ventilation par devise et par type de taux	Taux d'intérêt	Échéance	Montants en M€
EUR (OCEANES, cf note 6.1.4.22)	7,22%	2009	424
EUR (OBSAAR, cf note 6.1.4.22)	Euribor 3 mois - 0,02 % (1)	2011-2012-2013	254
Dettes financières diverses	-	2008 à 2011	5
Non courants			683
EUR (Espagne)	Euribor 1 mois	2007	29
EUR (Allemagne)	Euribor 3 mois	2007	19
USD	Libor 6 mois	2007	10
USD	Libor 3 mois	2007	9
Autres	Taux variables	2007	12
Dettes financières diverses	-	2007	6
Intérêts courus	-	2007	18
Courants			103
Total Emprunts et dettes financières			786

(1) un swap de taux a été mis en place le 29 décembre 2006 pour fixer le taux d'intérêt synthétique à 3,803 % sur la durée de l'OBSAAR.

➤ **Au 31.12.05**

Ventilation par devise et par type de taux	Taux d'intérêt	Échéance	Montants en M€
EUR (OCEANES, cf note 6.1.4.22)	7,22%	2009	412
EUR (France)	Euribor 6 mois	2007	48
GBP	7,6%	2007	4
Non courants			464
EUR (OCEANES, cf note 6.1.4.22)	6,58%	2006	219
EUR (France)	Euribor 6 mois	2006	52
EUR (Espagne)	Euribor 1 mois	2006	11
EUR (Allemagne)	Euribor 3 mois	2006	12
USD	Libor 7 mois	2006	4
USD	Libor 6 mois	2006	11
USD	Libor 3 mois	2006	11
GBP	Libor 12 mois	2006	5
Autres	Taux variables	2006	5
Autres	Taux fixes	2006	6
Dettes financières diverses	-	2006	3
Intérêts courus	-	2006	20
Courants			359
Total Emprunts et dettes financières			823

6.2.14. Provisions

Le tableau ci-dessous récapitule les variations de provisions aux cours des exercices 2007 et 2006 :

Montants en M€	Provisions et avantages au personnel à long terme				Provisions			Total
	Risques fiscaux	Pensions et retraites (1)	Locaux vacants (2)	Sous-total	Litiges (3)	Autres provisions	Sous-total	
31.12.2005	13	57	37	107	17	14	31	138
Dotation	1	3	5	9	3	6	9	18
Reprise de provisions utilisées	(3)	(6)	(15)	(24)	(5)	(3)	(8)	(32)
Reprise de provisions non utilisées			(1)	(1)	(1)		(1)	(2)
Variation de change et autre	1	(6)	(2)	(7)			0	(7)
31.12.2006	12	48	24	84	14	17	31	115
Dotation	1	4	2	7	10	9	19	26
Reprise de provisions utilisées	(1)	(7)	(8)	(16)	(4)	(3)	(7)	(23)
Reprise de provisions non utilisées	(1)			(1)		(1)	(1)	(2)
Variation de change et autre	3	(4)	(2)	(3)	2	(4)	(2)	(5)
31.12.2007	14	41	16	71	22	18	40	111

- (1) Le Groupe ayant opté pour l'application de l'amendement à IAS 19, le montant des pertes et gains actuariels avant impôt constaté en capitaux propres s'élève à -2,2 M€, -6,4 M€ et 11,2 M€ respectivement au 31 décembre 2007, 2006 et 2005. Ces montants sont présentés sur la ligne « Variation de change et autre ». La diminution globale de la provision de 6,8 M€ entre 2006 et 2007 s'explique essentiellement par des paiements de 4,9 M€ et des gains actuariels de 3,1 M€ au Royaume-Uni.
- (2) Les provisions pour locaux concernent principalement des locaux vacants suite à la restructuration menée par le Groupe en 2003. Au 31 décembre 2007, les baux relatifs à ces locaux ont des durées de vie résiduelles allant jusqu'à six années.
- (3) Le Groupe est en litige avec certains cadres dirigeants qui ont quitté Havas fin 2005. Ces litiges sont plus amplement décrits en note 6.2.30 et font l'objet d'une provision pour risque de 9,5 M€ au 31 décembre 2006. Cette provision a été ajustée à 11,0 M€ au 31 décembre 2007.

6.2.15. Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

Certains engagements de retraite mis en place dans le Groupe sont des régimes à prestations définies et sont par conséquent évalués selon la méthode des unités de crédit projetées.

Les montants versés sont, soit basés sur le salaire de fin de carrière, soit sur une moyenne des salaires des 3 à 5 dernières années précédant le départ en retraite et peuvent être versés soit sous forme de rente, soit sous forme de capital.

Dans certains pays, notamment l'Italie, des prestations peuvent être dues en cas de départ, quelque soit le motif du départ.

En Grande-Bretagne et à Porto Rico, ces régimes sont financés par les cotisations du Groupe à un fonds sur lequel sont prélevées les prestations servies au personnel.

Le montant total des cotisations à verser en 2008 est estimé à 5,5 M€ dont 5,1 M€ pour la Grande-Bretagne et Porto Rico.

Le montant de la provision est calculé sur une base individuelle et tient compte d'hypothèses de taux de rotation du personnel, de taux d'augmentation de salaire et d'un taux d'actualisation de 5,64% pour 2007, 4,94% pour 2006 et 4,65% pour 2005.

Les engagements de mutuelle présentés en « Régimes de couverture maladie » 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 prestations futures ont été projetées en prenant en compte l'évolution des frais médicaux soit 6% pour 2006 et 4,4% pour 2005, l'évolution de la consommation due à l'âge des retraités et un taux d'actualisation. Pour 2007, le calcul de l'engagement des frais de santé est basé sur la projection des montants des cotisations employeur.

Les taux d'actualisation retenus, inflation comprise, sont de 5,25% pour 2007, 4,5% pour 2006 et 4,25% pour 2005.

Un dirigeant du Groupe bénéficie, depuis 2006, d'un engagement d'Havas de lui verser une certaine somme à titre de prime de fidélité en cas de mise à la retraite par le Groupe avant le 31 décembre 2012. Cette prime est dégressive au fil des années et pourrait représenter un coût de l'ordre de 3,5 M€ si elle était due en 2008. Le Groupe estime aujourd'hui qu'il est peu probable qu'il y ait mise à la retraite de la personne concernée avant le 31 décembre 2012, et n'a donc rien provisionné à ce titre dans les comptes au 31 décembre 2007.

Les cotisations payées au titre des régimes à cotisations définies s'élèvent à 19,4 M€ en 2007, 19,1 M€ en 2006 et 19,6 M€ en 2005. Le montant des cotisations à verser en 2008 est estimé à 19 M€, montant stable par rapport à 2007.

➤ **Montants comptabilisés au bilan et compte de résultat**

Montants en M€	Régimes de retraite à prestations définies			Régimes de couverture maladie		
	2007	2006	2005	2007	2006	2005
Hypothèses						
Taux d'actualisation inflation comprise	5,64%	4,94%	4,65%		4,50%	4,25%
Taux de rendement attendu des actifs du régime	5,73%	5,80%	6,01%			
Durée d'amortissement (en années)						
Variation de la dette actuarielle	2007	2006	2005	2007	2006	2005
Dette actuarielle début de période	(123)	(122)	(97)	(5)	(5)	(5)
Coût normal	(2)	(2)	(3)			
Intérêt sur la dette actuarielle	(6)	(6)	(5)			
Modification du régime / Réduction / Liquidation (Pertes) et gains actuariels générés		5	(18)	1		
Prestations versées	4	4	3			
Autres (écarts de conversion)	8	(2)	(2)			
Dette actuarielle fin de période	(119)	(123)	(122)	(4)	(5)	(5)
Variation des placements	2007	2006	2005	2007	2006	2005
Juste valeur des placements début de période	80	71	59			
Rendement attendu des actifs	4	4	4			
Cotisations de l'employeur	7	6	3			
Prestations versées	(3)	(3)	(3)			
(Pertes) et gains actuariels générés	1	1	7			
Autres (écarts de conversion)	(7)	1	1			
Juste valeur des placements fin de période	82	80	71			
Couverture financière	2007	2006	2005	2007	2006	2005
Dette actuarielle (régimes non financés)	(23)	(20)	(19)	(4)	(5)	(5)
Dette actuarielle (régimes financés)	(96)	(103)	(103)			
Juste valeur des actifs	82	80	71			
Montant net comptabilisé	(37)	(43)	(51)	(4)	(5)	(5)
Coût net	2007	2006	2005	2007	2006	2005
Coût normal	2	2	3			
Intérêt sur la dette actuarielle	6	6	5			
Rendement attendu des actifs	(4)	(4)	(4)			
Impact Réductions / liquidations						
Coût net	4	4	4			

Les provisions pour engagements de retraite et assimilés et engagements au titre de la mutuelle sont comptabilisées en « Provisions et avantages au personnel à long-terme » (cf. note 6.2.14) respectivement pour un montant de 36,7 M€ et 4,4 M€ au 31 décembre 2007, 42,7 M€ et 5,3 M€ au 31 décembre 2006 et, 51,2 M€ et 4,6 M€ au 31 décembre 2005. La charge liée aux engagements de retraite et assimilés et engagements au titre de la mutuelle est comptabilisée en « Charges de personnel ».

Le Groupe ayant opté pour l'application de l'amendement à IAS 19, le montant des pertes et gains actuariels avant impôts constaté en capitaux propres s'élève à -2,2 M€, -6,4 M€ et 11,2 M€, respectivement au 31 décembre 2007, 2006 et 2005.

➤ Ventilation de la dette et de la juste valeur des placements par zone géographique au 31.12.07

Montants en M€	Dette actuarielle	Juste valeur des placements	Coût net	Taux actuariels	Taux d'augmentation de salaire
France	(25)		2	5,25%	4,90%
Grande-Bretagne	(84)	73	1	5,75%	4,40%
Porto Rico	(7)	6		6,00%	3,00%
Autres	(7)	3	1	2,75%-5,25%	2,00%-4,00%
Total	(123)	82	4		

➤ Ventilation de la dette et de la juste valeur des placements par zone géographique au 31.12.06

Montants en M€	Dette actuarielle	Juste valeur des placements	Coût net	Taux actuariels	Taux d'augmentation de salaire
France	(23)		2	4,50%	4,90%
Grande-Bretagne	(90)	70	1	5,00%	3,75%
Porto Rico	(8)	6		5,75%	3,00%
Autres	(7)	4	1	2,50% - 4,75%	2,00%-5,00%
Total	(128)	80	4		

➤ Ventilation de la dette et de la juste valeur des placements par zone géographique au 31.12.05

Montants en M€	Dette actuarielle	Juste valeur des placements	Coût net	Taux actuariels	Taux d'augmentation de salaire
France	(22)		2	4,00% - 4,25%	4,15%
Grande-Bretagne	(90)	60	1	4,75%	3,75%
Porto Rico	(9)	7		5,50%	3,00%
Autres	(6)	4	1	2,50% - 4,00%	2,50% - 3,00%
Total	(127)	71	4		

➤ Variation de la provision comptabilisée

Montant net comptabilisé (en M€)	31.12.07		31.12.06		31.12.05	
	Retraite	Couverture maladie	Retraite	Couverture maladie	Retraite	Couverture maladie
Montant début de période (provision)	(43)	(5)	(51)	(5)	(38)	(5)
(Charge) comptabilisée dans le résultat	(4)		(4)		(4)	
Ecart actuariels passés en capitaux propres	1	1	6		(11)	
Prestations et cotisations versées	7		7		3	
Autres	2		(1)		(1)	
Montant fin de période (provision)	(37)	(4)	(43)	(5)	(51)	(5)

➤ **Ecart actuariels reconnus en capitaux propres**

Montants en M€	31.12.07	31.12.06	31.12.05
Différence entre les taux de rendement attendus et effectifs des actifs du régime			
En valeur	1	1	7
En %	1,7%	2,0%	9,2%
(Pertes) et gains actuariels d'expériences sur les passifs du régime en valeur	3	1	0
% de la valeur actuelle des passifs du plan	2,4%	0,7%	0,2%
(Pertes) et gains actuariels d'hypothèses sur les passifs du régime en valeur	(2)	4	(18)
Ecart actuariels reconnus en capitaux propres	2	6	(11)

➤ **Effet de la volatilité (sensibilité des coûts médicaux)**

Montant net comptabilisé (en M€)	Hausse de 1%			Baisse de 1%		
	2007	2006	2005	2007	2006	2005
Effet sur le coût normal et les intérêts						
Effet sur la dette actuarielle	-	1	1	-	(1)	(1)

➤ **Catégories d'actifs**

Catégories d'actifs	31.12.07		31.12.06		31.12.05	
	% actif	Taux de rendement	% actif	Taux de rendement	% actif	Taux de rendement
Actions	46,78%	7,37%	51,00%	6,82%	51,70%	6,93%
Obligations	40,89%	4,83%	35,32%	4,32%	31,20%	4,27%
Immobilier	0,17%	6,90%	0,28%	6,76%	0,20%	6,00%
Disponibilités					0,60%	2,25%
Autres	12,16%	5,65%	13,40%	4,92%	16,30%	4,89%
Total	100,00%	6,12%	100,00%	5,68%	100,00%	5,73%

Le taux de rendement attendu des actifs correspond à un taux moyen pondéré déterminé à partir des différents taux de rendement attendus individuels à long terme de chacune des classes d'actifs composant le portefeuille de financement du régime et de leur allocation réelle à la date d'évaluation.

6.2.16. Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions

➤ **Plans sur actions Havas SA**

Le Groupe a mis en œuvre au profit de ses collaborateurs ou mandataires sociaux des plans d'options de souscription d'actions de Havas SA.

Les droits relatifs à ces plans sont généralement acquis sur une période de 3 années et les plans ont une durée de vie de 7 ans (voir ci-dessous exception pour les résidents français). Par ailleurs, l'exercice de certaines options est conditionné à l'atteinte d'objectifs internes, notamment sur les plans attribués en 2006.

Ces plans, une fois exercés, sont réglés en actions et sont donc comptabilisés comme indiqué en note 6.1.4.27.

Le Groupe a opté pour l'application de la norme IFRS 2 aux seuls instruments de capitaux propres attribués après le 7 novembre 2002 dont les droits ne sont pas encore acquis au 31 décembre 2004 et qui sont récapitulés ci-après :

Caractéristiques :

Date d'attribution	Plans 2003			Plans 2004		Plans 2006		Plan 2007
	Mars	Juillet	Décembre	Mai	Décembre	Juillet	Octobre	Juin
Taux de dividende	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,0%
Volatilité attendue (4)	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	20,0%	20,0%	20,0%
Taux sans risque	4,14-4,50%	4,21%	4,26-4,59%	4,60%	3,22-4%	3,75%	3,75%	4,50%
Nombre d'options attribuées	3 014 251	351 006	1 681 621	421 426	10 326 167	2 200 000	22 500 000	1 740 000
Durée de vie des options	7-10 ans (1)	10 ans (1)	7-10 ans (1)	10 ans	5-10 ans (1)	7-8 ans (2)	7-8 ans (2)	7-8 ans (2)
Juste valeur des options	0,77-0,90	1,21-1,28	1,32-1,53	1,34-1,46	1,16-1,42	0,903-0,911	0,872-0,922	1,14-1,21
Situation au 31.12.06								
Prix d'exercice (3)	2,37	3,59	3,90	3,97	4,08	3,85	3,72	
Nombre d'options restant à exercer	1 521 289	241 316	1 224 546	421 426	7 885 950	2 200 000	22 500 000	
Situation au 31.12.07								
Prix d'exercice (3)	2,37	3,59	3,90	3,97	4,08	3,85	3,72	4,35
Nombre d'options restant à exercer	1 201 624	224 479	1 080 868	421 626	7 371 337	2 220 000	21 894 000	1 740 000

(1) 10 ans pour les résidents français.

(2) 8 ans pour les résidents français.

(3) Les prix d'exercice ont été ajustés suite aux distributions de dividendes et à l'augmentation du capital en 2004.

(4) La volatilité future est estimée à partir de la volatilité historique observée sur un échantillon de sociétés cotées comparables du secteur dont Havas fait partie.

Mouvements :

Date d'attribution	Plans 2003			Plans 2004		Plans 2006		Plan 2007
	Mars	Juillet	Décembre	Mai	Décembre	Juillet	Octobre	Juin
En circulation au 31.12.06	1 521 289	241 316	1 224 546	421 426	7 885 950	2 200 000	22 500 000	
Attribuées en 2007								1 740 000
Annulées en 2007	(40 083)	(16 837)	(104 229)		(514 613)		(606 000)	
Exercées en 2007	(279 582)		(39 449)					
Nombre d'options en circulation au 31.12.07	1 201 624	224 479	1 080 868	421 426	7 371 337	2 200 000	21 894 000	1 740 000

Le Groupe a par ailleurs accordé des options d'achat ou de souscription d'actions de Havas SA dont les droits sont entièrement acquis à la date du 31 décembre 2004 et qui n'ont pas fait l'objet d'une comptabilisation dans les comptes comme le permet l'exemption accordée par les IFRS.

Leurs principales caractéristiques se résument comme suit :

Date d'attribution	Plans 2001		Plans 2002	
	Mars	Mai	Février	Décembre
Nombre d'options attribuées	4 984 894	3 781 051	6 845 818	32 180
Durée de vie des options	7 ans	7 ans	7 ans	7 ans
Situation au 31.12.06				
Prix d'exercice	13,34	12,77	7,40	4,27
Nombre d'options restant à exercer	2 008 302	1 929 173	2 863 891	4 551
Situation au 31.12.07				
Prix d'exercice	13,34	12,77	7,40	4,27
Nombre d'options restant à exercer	1 741 209	1 636 970	2 419 823	4 551

Les plans de mars 2000, mai 2000 et octobre 2000 sont devenus caduques au cours de l'exercice 2007. Ils représentaient un nombre total d'options vivantes au 31 décembre 2006 de 3 219 820 qui ont toutes été annulées courant 2007.

Le tableau ci-après récapitule l'ensemble des mouvements constatés sur les plans de stock-options, y compris les plans attribués avant le 7 novembre 2002.

	31.12.07		31.12.06		31.12.05	
	Nombre d'options	Prix unitaire moyen pondéré en €	Nombre d'options	Prix unitaire moyen pondéré en €	Nombre d'options	Prix unitaire moyen pondéré en €
Nombre d'options vivantes en début de période	46 020 264	5,83	31 136 822	7,88	37 057 658	8,05
Attribuées	1 740 000	4,35	24 700 000	3,73	0	
Exercées	(319 031)	2,56	(350 300)	2,43	(1 339 837)	3,79
Annulées	(5 504 946)	13,78	(9 686 810)	7,07	(5 100 568)	9,41
Ajustements liés au paiement du dividende			220 552		519 569	
Nombre d'options vivantes en fin de période	41 936 287	4,75	46 020 264	5,83	31 136 822	7,88
Nombre d'options exerçables en fin de période	15 795 361	6,36	20 985 236	8,33	27 510 490	8,43
Juste valeur unitaire moyenne pondérée des options attribuées au cours de l'exercice		1,18		0,88		

➤ **Plans sur actions de filiales consolidées**

Le 29 septembre 2004, le Groupe a également accordé 104 733 options de souscription d'actions de sa filiale Euro RSCG SA à 35 dirigeants et salariés du groupe Euro RSCG SA. Suite au départ de trois salariés bénéficiaires en 2006, le nombre d'options vivantes au 31 décembre 2007 s'élève à 102 513.

Ces options sont exerçables sous certaines conditions de performance et sous condition de présence des bénéficiaires pendant la période concernée et seront disponibles, soit en partie en septembre 2008, soit en totalité en septembre 2009. En cas d'exercice des options, les actions Euro RSCG SA émises font l'objet de promesses de vente à Havas SA par les bénéficiaires et d'achat par Havas SA contre la remise de titres Havas SA d'une valeur équivalente aux titres Euro RSCG SA émis.

Conformément à ce qui a été indiqué au cours de l'Assemblée Générale du 12 juin 2006, afin de préserver les intérêts de Havas SA, le Conseil d'Administration du 20 juillet 2006 et du 28 septembre 2006 a donné tous pouvoirs au Directeur Général à l'effet de finaliser et conclure avec les principaux bénéficiaires du plan tout accord visant à ramener ce plan à des sommes raisonnables, notamment en plafonnant la plus-value potentielle réalisable par les bénéficiaires de 83 521 options. Dans le cadre de la négociation avec les bénéficiaires, Havas SA a accepté de verser un dépôt de garantie remboursable de 24,1 M€, dont 11,4 M€ versés fin 2006 et 1,5 M€ en 2007. Ces versements sont comptabilisés en « Actifs financiers non courants », le solde ayant été versé début 2008.

Depuis l'origine, ces options suivent les règles de comptabilisation des plans réglés en actions appliquées en conformité avec IFRS 2, et font donc l'objet d'une comptabilisation en juste valeur qui a généré une charge de 1,4 M€, 1,3 M€ et 1,5 M€ en 2007, 2006 et 2005 respectivement. Cette comptabilisation ne donnant pas d'indication sur le montant estimé de trésorerie décaissée à l'échéance, une information spécifique figure en note 6.2.27.

Le Groupe a également accordé des options de souscription d'actions de filiales consolidées à des salariés desdites filiales, qui ont fait l'objet d'un engagement de rachat par le Groupe à la date d'exercice (cf note 6.1.4.27).

La charge comptabilisée au titre de l'ensemble des plans décrits ci-dessus est récapitulée dans le tableau ci-dessous :

Montants en M€	2007	2006	2005
Charges liées aux plans de souscription et d'acquisition d'actions réglés en actions	(9)	(4)	(7)
Charges liées aux plans de souscription et d'acquisition d'actions réglés en espèces	4	(2)	(5)
Total	(5)	(6)	(12)

La dette relative aux plans réglés en espèces s'élève à 4,7 M€, 12,4 M€ et 12,7 M€ au bilan des 31 décembre 2007, 2006 et 2005 respectivement.

6.2.17. Bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR).

Havas SA a émis, le 1^{er} décembre 2006, un emprunt représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR). Les banques ayant souscrit aux OBSAAR ont proposé à certains cadres et mandataires sociaux du Groupe d'acquiescer les BSAAR pour un prix unitaire de 0,34 centimes, validé par un expert indépendant. Cette valeur étant toutefois différente de la valorisation de l'option telle que calculée conformément à IFRS 2, l'écart entre les deux valeurs représente une charge de personnel étalée sur la période d'acquisition des droits, soit 1,2 M€ en 2007 contre 0,2 M€ en 2006.

La totalité des BSAAR a été acquise par les cadres et mandataires sociaux à qui ils ont été proposés. Ils ne sont pas cessibles avant le 30 novembre 2010 et chaque bénéficiaire s'est engagé à céder ses BSAAR à Havas SA au cas où il quitterait le Groupe avant la date à laquelle ils sont exerçables, et ce au prix auquel il les a achetés.

Les BSAAR pourront être exercés à tout moment à compter du 1^{er} décembre 2010, date à laquelle ils seront cotés sur le marché Eurolist d'Euronext Paris et ce jusqu'au 1^{er} décembre 2013. Un BSAAR donne droit à souscrire ou acquiescer une action Havas SA.

Le tableau ci-dessous récapitule les caractéristiques liées aux BSAAR :

BSAAR	
Date d'attribution	2006
Taux de dividende	1,5%
Volatilité attendue	20,0%
Taux sans risque	3,75%
Nombre d'options attribuées	41 985 000
Durée de vie des options	7 ans
Juste valeur de l'avantage	0,137
<hr/>	
Situation au 31.12.06	
Prix d'exercice	4,30
Nombre d'options restant à exercer	41 985 000
<hr/>	
Situation au 31.12.07	
Prix d'exercice	4,30
Nombre d'options restant à exercer	40 838 644

Le nombre d'options non souscrites s'élève à 16 894. Au cours de l'exercice 2007, 1 129 462 options ont été rachetées puis annulées.

6.2.18. Impôts différés

➤ Les principales composantes de la charge d'impôt sont les suivantes :

Montants en M€	2007	2006	2005
Charge d'impôt exigible	25	36	21
Charge / (produit) d'impôt différé	14	(11)	(7)
Total charge d'impôt	39	25	14

➤ Réconciliation entre charge d'impôt théorique et charge d'impôt réelle

Montants en M€	2007	2006	2005
Résultat des sociétés intégrées	129	83	85
Taux d'impôt théorique	34,43%	34,43%	34,43%
Charge d'impôt théorique	44	29	29
Effet impôt des charges non déductibles et produits non imposables	1	2	10
Variation des impôts différés non reconnus	(4)	(6)	(28)
Effet des taux d'impôts différents	(2)	(1)	4
Divers		1	(1)
Charge d'impôt réelle	39	25	14

➤ Impôts différés par nature

Montants en M€	31.12.2007	31.12.2006	31.12.2005
Impôts différés actif	700	710	749
Déficits fiscaux reportables	591	610	618
Différences temporaires	109	100	131
- avantages post-emploi	13	14	18
- amortissements	17	40	59
- provisions et autres	79	46	54
Impôts différés passif	41	36	44
- amortissements déductibles des écarts d'acquisition	27	18	27
- OCEANES / OBSAAR	9	14	12
- autres	5	4	5
Impôts différés non reconnus	(552)	(547)	(580)
Impôts différés au bilan	107	127	125

➤ **Echéancier des déficits fiscaux reportables**

Montants en M€	31.12.07	31.12.06	31.12.05
N+1	21	28	28
N+2	31	29	33
N+3	34	29	34
N+4	37	30	35
N+5	40	30	35
au-delà	1 569	1 677	1 708
Total déficits reportables	1 732	1 823	1 873

Le Groupe a procédé à une analyse des impôts différés actif en fonction de la situation de chaque filiale ou groupe fiscal et des règles fiscales qui lui sont applicables. Une période de 5 ans a généralement été retenue pour apprécier la probabilité de recouvrement de ces actifs d'impôts différés.

Des actifs d'impôts différés pour un montant de 551,7 M€ n'ont pas été constatés au 31 décembre 2007 (dont 425,5 M€ en France, 68,5 M€ aux Etats-Unis et 15,9 M€ en Allemagne), contre 547,0 M€ 31 décembre 2006 (dont 433,0 M€ en France, 72,7 M€ aux Etats-Unis et 14,4 M€ en Allemagne), et 580,5 M€ au 31 décembre 2005 (dont 457,8 M€ en France, 98,1 M€ aux Etats-Unis et 11,5 M€ en Allemagne).

Lorsqu'il a été constaté dans le passé, des écarts significatifs entre les prévisions et les résultats fiscaux réalisés, un coefficient de pondération a été appliqué aux prévisions futures.

6.2.19. Autres créditeurs

Montants en M€	31.12.07	31.12.06	31.12.05
Avances et acomptes reçus sur commandes	93	98	117
Dettes sociales	156	140	132
Clients - avoirs à établir	46	40	45
Dettes fiscales	121	101	78
Autres dettes	429	424	391
Produits constatés d'avance	19	15	18
Total	864	818	781

6.2.20. Charges de personnel

Montants en M€	2007	2006	2005
Rémunérations et charges diverses	(959)	(928)	(889)
Charges liées aux plans de souscription / acquisition d'actions	(5)	(6)	(12)
Total	(964)	(934)	(901)

6.2.21. Autres charges et produits d'exploitation

Montants en M€	2007	2006	2005
Charges	(407)	(406)	(421)
Dotations aux amortissements	(34)	(35)	(42)
Autres charges	(373)	(371)	(379)
Produits	8	8	13
Autres produits	8	8	13
Total	(399)	(398)	(408)

6.2.22. Autres charges et produits opérationnels

Montants en M€	2007	2006	2005
Autres charges opérationnelles	(4)	(19)	(42)
Dépréciation des écarts d'acquisition	(4)	(11)	(21)
Charges liées au départ des dirigeants			(21)
Restructuration		(8)	
Autres produits opérationnels	3	0	18
Plus et moins-values sur cessions d'immobilisations	3		18
Total	(1)	(19)	(24)

En 2007, la plus-value nette de 2,8 M€ résulte de quelques cessions mineures.

En 2006, les coûts de restructuration qui sont présentés en « Autres charges et produits opérationnels » étaient liés à deux opérations bien particulières (l'une en France et l'autre aux USA).

En 2005, les charges liées au départ des dirigeants représentaient les coûts de départ de l'ancien Président Directeur Général, ainsi que des provisions pour départ de cadres dirigeants. La charge constatée avait été ajustée en 2006 pour tenir compte de l'évolution des litiges en cours (cf note 6.2.30).

Les plus et moins-values de cession concernaient principalement la cession des deux immeubles en Espagne réalisée au cours du premier semestre pour 8,0 M€ et la cession d'une participation minoritaire dans une société en Grande-Bretagne pour 6,8 M€.

6.2.23. Information sectorielle

Toutes les activités du Groupe présentent les mêmes caractéristiques. Elles sont complémentaires et fonctionnent selon le même modèle économique. L'organisation de la communication évolue dans le sens d'une offre globale aux clients d'un service intégrant l'ensemble des métiers. Cela conduit le Groupe à la constitution d'unités opérationnelles regroupant les divers métiers dans chaque zone géographique comme suit :

➤ 2007

Montants en M€	France	Europe	Grande-Bretagne	Amérique du Nord	Autres	Eliminations	Total
Rubriques du compte de résultat							
Revenu							
<i>Revenu externe</i>	329	357	181	507	158	0	1 532
<i>Revenu intra-secteur</i>	8				2	(10)	0
Total Revenu	337	357	181	507	160	(10)	1 532
Résultat opérationnel courant							
Résultat opérationnel courant	28	56	19	47	19		169
Autres charges et produits opérationnels	1			(1)	(1)		(1)
Quote-part résultat MEE			1				1
Dotations aux amortissements	(7)	(7)	(4)	(14)	(3)		(35)
Rubriques du bilan							
Actif							
Ecarts d'acquisition	218	594	118	381	67		1 378
Immobilisations incorporelles et corporelles	25	22	12	43	9	0	111
Titres mis en équivalence			13				13
Autres actifs opérationnels	482	679	119	346	209	(56)	1 779
Passif							
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	24	9	21	16	1		71
Provisions pour retraite	25	4	11		1		41
Autres passifs opérationnels	719	628	179	468	229	(56)	2 167
Investissements							
Immobilisations incorporelles et corporelles (1)	7	9	2	18	5		41

(1) Le tableau des flux de trésorerie présente un montant net d'investissements de 39 M€. La différence de 2 M€ correspond à la dette sur immobilisations non encore décaissée au 31 décembre 2007.

➤ 2006

Montants en M€	France	Europe	Grande-Bretagne	Amérique du Nord	Autres	Eliminations	Total
Rubriques du compte de résultat							
Revenu							
Revenu externe	306	314	175	549	129	(1)	1 472
Revenu intra-secteur	7				3	(10)	0
Total Revenu	313	314	175	549	132	(11)	1 472
Résultat opérationnel courant							
Résultat opérationnel courant	28	46	12	39	15		140
Autres charges et produits opérationnels	(9)	(4)		(5)	(1)		(19)
Quote-part résultat MEE			(1)		(3)		(4)
Dotations aux amortissements	(7)	(7)	(4)	(14)	(3)		(35)
Rubriques du bilan							
Actif							
Ecarts d'acquisition	215	594	116	421	58		1 404
Immobilisations incorporelles et corporelles	26	20	14	46	7	0	113
Titres mis en équivalence			3				3
Autres actifs opérationnels	501	696	121	323	197	(52)	1 786
Passif							
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	30	7	2	24	1		64
Provisions pour retraite	23	3	20		2		48
Autres passifs opérationnels	698	650	173	406	198	(52)	2 073
Investissements							
Immobilisations incorporelles et corporelles	4	9	3	12	3		31

➤ 2005

Montants en M€	France	Europe	Grande-Bretagne	Amérique du Nord	Autres	Eliminations	Total
Rubriques du compte de résultat							
Revenu							
Revenu externe	294	300	171	576	120	0	1 461
Revenu intra-secteur	6	1			3	(10)	0
Total Revenu	300	301	171	576	123	(10)	1 461
Résultat opérationnel courant							
Autres charges et produits opérationnels	(26)	6	5	(7)	(2)		(24)
Quote-part résultat MEE			(1)		(2)		(3)
Dotations aux amortissements	(7)	(8)	(4)	(20)	(3)		(42)
Rubriques du bilan							
Actif							
Ecarts d'acquisition	213	597	113	463	64		1 450
Immobilisations incorporelles et corporelles	29	19	14	57	9	0	128
Titres mis en équivalence			6		7		13
Autres actifs opérationnels	499	561	116	311	188	(33)	1 642
Passif							
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	43	9	5	23	1		81
Provisions pour retraite	22	3	29		3		57
Autres passifs opérationnels	681	518	160	420	199	(33)	1 945
Investissements							
Immobilisations incorporelles et corporelles	5	7	4	18	3		37

6.2.24. Résultat financier

Le résultat financier des exercices 2007, 2006 et 2005 se détaille comme suit :

Montants en M€	2007	2006	2005
Produits de trésorerie	27	13	18
Coût de l'endettement	(62)	(50)	(59)
-OCEANE	(31)	(30)	(43)
-OBSAAR	(13)	(1)	
-Autres	(18)	(19)	(16)
Autres charges et produits financiers	(4)	(1)	(2)
Pertes et gains de change	(3)	(1)	1
Ajustement de l'actualisation des provisions pour restructuration	(1)	(1)	(1)
Dépréciations des actifs financiers disponibles à la vente			(3)
Autres		1	1
Résultat financier	(39)	(38)	(43)

6.2.25. Résultats par action

	Résultat net en M€	Nombre d'actions en milliers	Résultat par action en €
2007			
Résultat net, part du Groupe, par action de base	83	429 710	0,19
Options		8 952	
Résultat net, part du Groupe, dilué par action	83	438 662	0,19
2006			
Résultat net, part du Groupe, par action de base	46	425 918	0,11
Options		8 777	
Résultat net, part du Groupe, dilué par action	46	434 695	0,11
2005			
Résultat net, part du Groupe, par action de base	59	424 280	0,14
Options		10 507	
Résultat net, part du Groupe, dilué par action	59	434 787	0,14

Le nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions non exercées s'élève à 104 789 222, 110 997 220, et 55 954 140 options, respectivement, au 31 décembre 2007, 2006 et 2005. Seuls 8 952 255, 8 777 048 et 10 506 846 équivalents actions ont été pris en compte dans le résultat net dilué par action, respectivement au 31 décembre 2007, 2006 et 2005, le solde ayant un effet anti-dilutif du fait d'un prix d'exercice supérieur au cours de bourse.

Par ailleurs, il n'a pas été tenu compte, dans le calcul du résultat net dilué par action, des obligations convertibles (OCEANE) en 48 389 622, 48 389 622 et 57 505 011 actions nouvelles ou existantes au 31 décembre 2007, 2006 et 2005, respectivement, du fait de leur effet anti-dilutif et de la non conversion probable des OCEANES que nous anticipons de rembourser à leur échéance.

6.2.26. Informations relatives aux parties liées

Media Planning Group et ses filiales ont conclu différents accords avec les membres de la famille de Fernando Rodés Vilà, Administrateur et Directeur Général de Havas SA, et avec son père Leopoldo Rodés Castañe, Administrateur de Havas SA, Président du Conseil de Media Planning Group ou avec des entités qu'ils contrôlent. Ces accords portent principalement sur de l'achat d'espace, des services tant publicitaires qu'administratifs ainsi que la location des bureaux de Media Planning Group à Barcelone. En effet, le Groupe a cédé, en juin 2005, l'immeuble abritant les bureaux de Media planning Group à Inversiones y Servicios Publicitarios SL (société contrôlée par la famille Rodés) pour un montant de 6,2 M€.

L'ensemble des accords évoqués ci-dessus représente un montant d'environ 8,1 M€, 7,5 M€ et 3,3 M€ en 2007, 2006 et 2005 respectivement.

Par ailleurs, certaines filiales du Groupe ont rendu des prestations en matière de communication à des sociétés du Groupe Bolloré, représentant environ un montant total de 2,1 M€ et 2,3 M€, respectivement en 2007 et 2006.

Toutes ces opérations ont été réalisées en valeur de marché.

➤ Rémunérations des mandataires sociaux

Montants en M€	2007	2006	2005
Rémunération brute comprenant les avantages en nature	8	7	8
Indemnités de fin de contrat			5
Rémunérations différées			6
Paievements en actions	1		1
Total Charges de l'exercice	9	7	20
Engagements de retraite et avantages similaires cumulés en fin d'exercice	4	2	1
Nombre d'options	9 133 044	4 446 914	6 260 876
<i>dont options d'achat d'actions</i>	0	0	1 929 739
<i>dont options de souscription ou d'achat d'actions attribuées au cours de l'exercice</i>	0	3 350 000	0

Le tableau ci-dessus n'inclut que les options susceptibles d'être exercées.

Les nombres d'options de l'exercice 2006 n'intègrent pas les 4 686 130 BSAAR attribués en octobre 2006 aux mandataires sociaux dans la mesure où le nombre définitivement souscrit n'a été connu qu'en février 2007 du fait de la possibilité offerte de souscrire à titre réductible.

6.2.27. Obligations contractuelles et engagements hors bilan

Le Groupe n'a pas pris d'engagements significatifs au cours de l'exercice 2007.

➤ Garanties, cautions, sûretés réelles

Au 31 décembre 2007, les sûretés réelles consenties par Havas concernent :

- un gage d'instruments financiers pour un montant de 0,1 M€,
- et un privilège du Trésor Public pour un montant non significatif.

➤ Ventilation obligations contractuelles au 31.12.07 par échéance

Montants en M€	Total 31.12.05	Total 31.12.06	Total 31.12.07	2008	2009	2010	2011	2012	Après 2012
Comptabilisées									
Emprunts obligataires convertibles, et OBSAAR	631	678	693		437		86	85	85
Emprunts auprès des établissements de crédit	163	79	34	33	1				
Dettes financières diverses hors coupon	8	11	2	2					
Contrats de location-financement	1								
Plans de stock options (1)	14	12	5	5					
Compléments de prix ("Earn-out") (2)	12	8	19	15	2	1	1		
Rachat de minoritaires ("Buy-out") (3)	69	56	52	28	3	21			
Non comptabilisées									
Contrats de location simple (8)	497	444	364	79	68	62	58	42	55
Plans de stock options (9)	45	36	34	21	13				
Indemnités au titre des clauses de conscience (10)	12	11	10	10					
Total	1 452	1 335	1 213	193	524	84	145	127	140

NB : Les engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi sont détaillés dans la note 6.2.15.

➤ **Ventilation des autres engagements commerciaux au 31.12.07 par échéance**

Montants en M€	Total 31.12.05	Total 31.12.06	Total 31.12.07	2008	2009	2010	2011	2012	Après 2012 ou indéterminée
Donnés									
Garanties sur achat d'espace publicitaire (4)	11	12	14	2	12				
Droits marketing	14								
Garanties de passif (7)	65	67	62		1	40	21		
Autres engagements (5)	119	123	116						116
Total	209	202	192	2	13	40	21	0	116
Reçus									
Lignes de crédit non tirées (6)	150	50	206	26		20	50	85	25
Droits marketing	6								
Total	156	50	206	26	0	20	50	85	25

- (1) Comme indiqué en note 6.1.4.27, le Groupe a mis en place des plans d'options destinés aux salariés de certaines filiales du Groupe. Au terme du plan, le Groupe s'engage à racheter les actions des filiales émises lors de la levée des options par les salariés.
- (2) Comme indiqué en note 6.1.4.26, des contrats sur compléments de prix sont généralement mis en place lors de l'acquisition de sociétés. Ceux-ci sont comptabilisés dès lors que les versements sont probables et que les montants peuvent être mesurés de façon fiable (cf note 6.2.12).
- (3) Le Groupe a conclu des accords (contrats de « buy-out ») avec des actionnaires minoritaires de sociétés consolidées, par lesquels le Groupe leur consent des options de vente de leurs actions à certaines échéances, à des prix déterminés par des formules représentatives des pratiques du marché. Ces accords, conclus à des conditions de marché, sont destinés à asseoir sur le long terme le partenariat financier avec le manager actionnaire devenu actionnaire minoritaire. Ils concernent la plupart des sociétés dont le Groupe ne détient pas 100%.
Les contrats de buy-out qui sont exerçables avant le 31 décembre 2008 sont présentés en «2008».
- (4) Il est de pratique courante dans certains pays, notamment en Grande-Bretagne et en Asie, que des achats d'espaces publicitaires fassent l'objet de garanties octroyées par Havas.
- (5) Pour permettre aux filiales du Groupe en Grande-Bretagne d'utiliser les systèmes de règlements électroniques bancaires, Havas a dû se porter garant auprès des banques pour un montant de 101,3 M€ au 31 décembre 2007. Par ailleurs, dans le cadre du régime de retraite à prestations définies mis en place dans deux filiales du Groupe au Royaume-Uni, Havas s'engage à combler toute insuffisance des actifs placés dans les fonds de pension pour un montant maximum de 23,2 M€. Au 31 décembre 2007, une provision à ce titre est comptabilisée à hauteur de 11,0 M€.
- (6) Les lignes de crédit non tirées reçues des établissements de crédit correspondent à celles qui sont confirmées. Le Groupe dispose, par ailleurs, de lignes de crédit non tirées, non confirmées pour un montant total de 227,4 M€, 204,2 M€ et 182,6 M€, respectivement au 31 décembre 2007, 2006 et 2005 qui ne sont pas repris dans le tableau ci-dessus. La plupart de ces lignes de crédit, accordées aux filiales du Groupe, fait l'objet de garanties consenties par Havas.
- (7) Dans le cadre des cessions réalisées par le Groupe en 2004, des garanties de passif ont été octroyées aux acquéreurs des sociétés ou activités cédées, qui figurent dans ce tableau pour leur montant maximum. Les caractéristiques de ces garanties sont les suivantes :
- montant de la garantie plafonné au prix de cession,
 - garantie accordée au titre des sujets autres que l'impôt portant sur une période maximale de deux ans à compter de la date de cession,
 - garantie accordée au titre des risques fiscaux portant sur une période de sept ans au-delà de l'année de cession pour les cessions effectuées en Grande-Bretagne.
- Au 31 décembre 2007, le montant résiduel de garanties relatives à ce programme de cessions s'élève à 60,5 M€. Les garanties octroyées sur les cessions de 2006 s'élèvent à 1,4 M€.

- (8) Le montant des engagements liés aux contrats de location simple correspond aux loyers à payer sur la durée du bail.
- (9) Comme indiqué en note 6.2.15, le Groupe a également attribué, le 29 septembre 2004, 104 733 options de souscription d'actions de sa filiale Euro RSCG SA à 35 dirigeants et salariés du groupe Euro RSCG SA. Suite au départ de trois salariés bénéficiaires en 2006, le nombre d'options vivantes au 31 décembre 2007 s'élève à 102 513. Ces options sont exerçables sous certaines conditions de performance et sous condition de présence des bénéficiaires pendant la période concernée. Elles seront disponibles, soit en partie en septembre 2008, soit en totalité en septembre 2009. En cas d'exercice des options, les actions Euro RSCG SA émises font l'objet de promesses de vente à Havas SA par les bénéficiaires et d'achat par Havas SA contre la remise de titres Havas SA d'une valeur équivalente aux titres Euro RSCG SA émis.
- Conformément à ce qui a été indiqué au cours de l'Assemblée Générale du 12 juin 2006, afin de préserver les intérêts de Havas SA, le Conseil d'Administration du 20 juillet 2006 et du 28 septembre 2006 a donné tous pouvoirs au Directeur Général à l'effet de finaliser et conclure avec les principaux bénéficiaires du plan tout accord visant à ramener ce plan à des sommes raisonnables, notamment en plafonnant la plus-value potentielle réalisable par les bénéficiaires de 83 521 options.
- Le Groupe estime aujourd'hui, dans le cadre d'une hypothèse où les performances de 2008 du Groupe Euro RSCG SA seraient égales à celles réalisées en 2007, que le nombre de titres Havas SA à remettre aux bénéficiaires, net du prix d'exercice souscrit, pourrait représenter un montant de 33,6 M€.
- Concernant les optionnaires non soumis au plafonnement ci-dessus, un mécanisme limite le décaissement à leur quote-part dans environ un tiers de la marge opérationnelle cumulée du Groupe Euro RSCG SA sur la période 2004 à 2008.
- En conséquence, compte tenu des deux mécanismes de plafonnement et même si les performances moyennes étaient supérieures de un point, tant en terme de croissance organique qu'en terme de taux de marge opérationnelle, à celles retenues dans l'hypothèse ci-dessus, le montant à décaisser ne dépasserait pas 34,0 M€.
- Ces options suivent les règles de comptabilisation applicables aux « Plans réglés en actions » tels que décrits en note 6.1.4.27.
- (10) Suite à la nomination de Fernando Rodés Vilà en tant que Directeur Général de Havas SA, et la fin de son mandat de Directeur Général de Media Planning Group SA, les clauses liées à ses fonctions de Directeur Général de Media Planning Group SA sont devenues caduques le 28 mai 2007. Les clauses liées au changement significatif de l'actionnariat de Media Planning Group SA demeurent valides. Ces clauses concernent six managers et prévoient des indemnités égales à celles dues en cas de licenciement. Dans le cas où elles seraient toutes exercées, le montant total serait de 10,3 M€.

Le Groupe n'a pas à sa connaissance d'autres engagements hors bilan significatifs ou qui pourraient le devenir dans le futur, en dehors de ceux mentionnés ci-dessus.

6.2.28. Instruments financiers

Les instruments financiers dérivés détenus se détaillent comme suit :

Instruments financiers	Montant notionnel en devise (million)	Montant notionnel en M€	Valeur de marché M€	Échéance
31.12.2007				
Swaps de change emprunteurs				
CAD	5	3	-	2008
GBP	17	24	-	2008
USD	71	49	-	2008
Swaps de taux d'intérêt				
EUR (1)	270	270	7	2011 - 2013
Total			7	
31.12.2006				
Swaps de change emprunteurs				
CAD	5	3	-	2007
GBP	17	25	-	2007
Swaps de taux d'intérêt				
EUR (1)	270	270	2	2011 - 2013
Total			2	
31.12.2005				
Swaps de change emprunteurs				
CAD	16	12	(1)	2006
GBP	27	40	1	2006
Swaps de change et de taux emprunteurs				
USD	5	4	1	2006
Total			1	

(1) Havas SA a mis en place, en décembre 2006, une couverture des flux de trésorerie destinée à transformer le taux de rémunération de l'OBSAAR (soit Euribor 3 mois – 0,02%) en un taux d'intérêt synthétique fixe de 3,803%.

Le tableau ci-dessous présente une comparaison, par catégorie, des valeurs comptables et justes valeurs de tous les instruments financiers du Groupe :

Instruments financiers en M €	2007		2006		2005		
	Valeur nette comptable	Valeur de marché	Valeur nette comptable	Valeur de marché	Valeur nette comptable	Valeur de marché	
Actifs financiers							
Trésorerie et équivalents de trésorerie		623	623	510	510	603	603
Clients	(1)	1 409	1 409	1 339	1 339	1 219	1 219
Autres actifs financiers courants	(1)	19	19	18	18	23	23
Actifs financiers disponibles à la vente	(2)	11	11	13	13	12	12
Autres actifs financiers non courants		19	19	17	17	7	7
Passifs financiers							
Découvert bancaire		31	31	42	42	116	116
Dettes fournisseurs	(1)	1 242	1 242	1 200	1 200	1 107	1 107
Autres créditeurs	(1)	864	864	818	818	781	781
Autres passifs courants		18	18	14	14	17	17
Emprunts et dettes financières (- 1 an)		53	53	103	103	359	359
Emprunts et dettes financières LT		693	698	683	716	464	495
Autres passifs non courants		3	3	9	9	9	9

- (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 évalués à la juste valeur et il n'y a donc pas de différence entre la valeur nette comptable et la juste valeur.

6.2.29. Politiques de gestion des risques financiers

➤ Risque de taux d'intérêt sur flux de trésorerie

Dans le cadre de son exploitation, le Groupe peut être exposé au risque d'évolution des taux d'intérêt, principalement dû à des tirages sur des lignes de crédit pour financer des investissements, et couvrir des besoins en liquidités du Groupe.

La politique du Groupe consiste à ne pas couvrir son exposition au risque de taux d'intérêt sur le court terme et à recourir à des taux fixes sur le long terme, en fonction des opportunités de marché.

Suite à l'émission des 'OBSAAR en décembre 2006, le Groupe a mis en place un swap de taux qui transforme la dette obligataire à taux EURIBOR – marge en une dette à taux fixe - marge, taux qui est fixé dès maintenant pour toute la durée de l'OBSAAR.

Du fait de cette couverture, l'essentiel de la dette brute, au 31 décembre 2007, est à taux fixe.

Les pertes et les gains relatifs aux instruments destinés à la couverture d'actifs et de passifs sont enregistrés en résultat lorsqu'il s'agit d'une couverture de juste valeur et en capitaux propres lorsqu'il s'agit d'une couverture de flux futurs, dès lors que l'efficacité de la couverture peut être démontrée.

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 5,4 M€, à comparer à un montant du coût de l'endettement net des produits de trésorerie de 35,0 M€ en 2007.

Au 31 décembre 2007, l'échéancier des actifs et passifs financiers est le suivant, l'échéance des dettes et actifs à taux variable étant celle de la révision du taux :

Montants en M€	JJ à 1 an	1 an à 5 ans	Au-delà
Passifs financiers	(84)	(604)	(90)
Actifs financiers	623		
Position nette avant gestion	539	(604)	(90)
Hors-bilan		166	90
Position nette après gestion	539	(438)	0

➤ Risque de crédit

Le Groupe fournit des conseils et services dans le domaine de la communication à une large palette de clients opérant dans différents secteurs dans le monde. Des délais de règlement sont accordés aux clients éligibles. Le risque de concentration de crédit à un quelconque pays ou à un client en particulier est a priori non significatif. Par conséquent, le risque de non recouvrement des créances est limité. Par ailleurs, pour gérer son exposition au risque de taux d'intérêt et de change, le Groupe a recours aux instruments financiers dérivés négociés auprès des établissements de premier plan, limitant ainsi le risque de contrepartie. L'excédent de trésorerie est placé auprès de plusieurs institutions financières sous forme de placements monétaires court terme pour également limiter le risque de concentration de crédit.

➤ Risque de liquidité

Pour faire face au risque de liquidité, Havas dispose, d'une part, de disponibilités à savoir 623 M€ au 31 décembre 2007 en soldes créditeurs de banques et placements, et d'autre part des lignes de crédit moyen et long terme confirmées non utilisées pour un montant cumulé de 180 M€ au 31 décembre 2007, permettant à Havas de couvrir la partie à moins d'un an de sa dette financière. Par ailleurs, le Groupe dispose également à cette date de lignes de crédit court terme sous forme d'autorisation de découverts bancaires et de crédit revolving pour un montant total de 252,9 M€ dont 25,5 M€ sont confirmées.

➤ Risque de change

Les sociétés consolidées du Groupe opèrent dans une cinquantaine de pays. Néanmoins, en 2007, le revenu est réalisé à hauteur de 42,0% dans la devise euro, 31,5% dans la devise USD et 12,2% dans la devise GBP, tandis que le résultat opérationnel courant est réalisé à hauteur de 47,1% dans la devise euro, 28,2% dans la devise USD et 11,4% dans la devise GBP.

Ainsi, le Groupe est exposé aux risques de fluctuation des parités de change essentiellement USD et GBP qui peuvent avoir un impact sur les écarts de conversion des postes de bilan, les fonds propres et les résultats.

Cette exposition est toutefois limitée. Une baisse de 1% du dollar US par rapport à l'euro diminuerait le revenu du Groupe de 4,8 M€ et le résultat opérationnel courant de 0,5 M€, et une baisse de 1% de la livre sterling réduirait le revenu de 1,9 M€ et le résultat opérationnel courant de 0,2 M€, par rapport à un revenu de 1 532,3 M€ et un résultat opérationnel courant de 169,4 M€ réalisés en 2007.

En 2007, l'impact des écarts de conversion de -55,4 M€ sur les capitaux propres consolidés, part du Groupe, s'explique à hauteur de -50,2 M€ par la dépréciation de la parité USD/EUR. Parallèlement, les écarts de conversion relatifs aux écarts d'acquisition s'élèvent à -52,3 M€ au 31 décembre 2007 dont -42,2 M€ sont liés à la devise USD.

Le tableau ci-après présente l'actif net du Groupe au 31 décembre 2007 par principale devise :

Montants en M€	Total	Euro	Dollar US	Livre Sterling	Autres
Actifs	4 090	2 481	850	287	472
Passifs	3 112	2 047	509	244	312
Actif net avant gestion	978	434	341	43	160
Swaps de taux de change	0	76	-49	-24	-3
Actif net après gestion	978	510	292	19	157

Le risque de change au niveau du besoin en fonds de roulement n'est pas significatif, dans la mesure où, pour l'essentiel, les agences du Groupe opèrent sur leurs marchés domestiques respectifs. De manière générale, leurs recettes et coûts sont libellés en devise locale.

Le financement par chaque entité de ses activités est effectué dans sa devise de comptabilisation et n'engendre pas de risque de change. De façon exceptionnelle, lorsque les financements sont contractés dans d'autres devises, des instruments dérivés sont utilisés pour limiter le risque de change. Au 31 décembre 2007, le Groupe n'avait plus de dette financière libellée en USD.

Le risque de change des opérations de financement intragroupe étant couvert par le Groupe, l'exposition aux variations des devises se limite principalement à la traduction en euro des états financiers des filiales hors de la zone euro.

Les pertes et gains relatifs aux instruments destinés à la couverture d'actifs et de passifs sont enregistrés au compte de résultat lorsqu'il s'agit d'une couverture de juste valeur et en capitaux propres lorsqu'il s'agit d'une couverture de flux futurs dès lors que l'efficacité de la couverture peut être démontrée.

➤ Gestion du capital

La politique du Groupe en matière de gestion des capitaux propres consiste à améliorer la rentabilité des fonds propres grâce au levier de la dette pour financer la croissance du Groupe. Le Groupe a pour objectif de maintenir un ratio raisonnable entre dette financière nette et capitaux propres consolidés.

Montants en M€	2007	2006	2005
Dette financière nette	226	382	417
Capitaux propres consolidés	978	943	925
Dette financière nette / Capitaux propres consolidés	0,2	0,4	0,5

6.2.30. Risques et litiges

➤ Litiges avec d'anciens dirigeants ou collaborateurs

Des contentieux sont actuellement en cours concernant quatre anciens dirigeants du Groupe, Madame Agnès Audier et Messieurs Alain de Pouzilhac, Jacques Hérail et Alain Cayzac.

Ils se présentent de manière différente :

1. S'agissant d'Alain de Pouzilhac :

- Havas S.A. a saisi le Tribunal de Grande Instance de Paris afin d'obtenir l'annulation des accords conclus le 28 juin 2005 entre la Société et Monsieur de Pouzilhac lors du départ de ce dernier.

Cette action est consécutive au vote de l'Assemblée Générale des actionnaires du 12 juin 2006.

Suite à ce vote, le Conseil d'Administration a décidé de suspendre les paiements versés à Monsieur de Pouzilhac et a donné pouvoir à son Directeur Général afin de lancer toutes instances judiciaires.

- Alain de POUZILHAC a introduit deux instances :

- l'une devant le Tribunal de Commerce de Nanterre, en référé afin d'obtenir le paiement du solde de son indemnité de non-concurrence. Sa demande reçue en première instance a été infirmée par la Cour d'Appel de Versailles. En conséquence, Alain de Pouzilhac a dû restituer les sommes qu'il avait précédemment perçues.

- l'autre devant le Tribunal de Grande Instance de Paris, statuant en référé, afin d'obtenir le paiement de sa rente de retraite sur-complémentaire. Il a été fait droit à sa demande en première instance. HAVAS S.A. a fait appel de cette décision.

2. Pour ce qui concerne Jacques HERAIL :

Ce dernier a fait l'objet d'un licenciement pour faute grave. Il a contesté cette décision devant le Conseil des prud'hommes de Nanterre qui a, pour partie, fait droit à ses demandes. Havas S.A. a fait appel. L'affaire a été plaidée le 21 février 2008 devant la Cour d'Appel de Versailles. Par arrêt du 27 mars 2008, la Cour d'Appel de Versailles a fait droit aux demandes de Monsieur Jacques Hérail. La Cour d'Appel de Versailles a condamné la société HAVAS à payer la somme de 5,9 millions d'euros à Monsieur Jacques Hérail. L'intégralité de cette somme avait été provisionnée dans les comptes du groupe et compte-tenu des avances faites à la caisse des dépôts et consignations, seul 0,7 million d'euro sera à décaisser en 2008. Havas a décidé de se pourvoir en cassation.

3. Alain CAYZAC et Agnès AUDIER ont tous deux mis fin à leur contrat de travail, considérant que les conditions d'exercice de leurs clauses de conscience étaient remplies. Havas S.A. a estimé, pour sa part, qu'il s'agissait de démissions et ne leur a pas versé les indemnités réclamées. L'un et l'autre ont saisi le Conseil des prud'hommes de Nanterre. Le Conseil des prud'hommes, statuant en première instance, a débouté Madame Audier de ses demandes le 13 avril 2007.

Madame Agnès Audier a interjeté appel de cette décision. L'affaire sera plaidée le 11 septembre 2008.

Concernant Alain Cayzac, Havas S.A. a demandé reconventionnellement au Conseil des prud'hommes que soient examinées les conséquences du vote défavorable des actionnaires sur ses rémunérations 2005. Le Conseil des prud'hommes, par décision en date du 28 février 2008, a prononcé le sursis à statuer en raison des procédures pénales en cours.

Par ailleurs, le Groupe Havas a porté plainte auprès du Procureur de la République de Nanterre afin de dénoncer des faits récemment découverts et susceptibles de recevoir une qualification pénale. La Société considère que ces plaintes ne sont pas susceptibles d'emporter des conséquences financières défavorables pour le Groupe Havas.

Le total des indemnités, dommages et intérêts et charges sociales dont le paiement est ou pourrait être réclamé à Havas SA s'élevait, au 31 décembre 2007, à un montant de 16 millions d'euros. Après avis de ses conseils au titre de ces affaires, Havas SA a constitué des provisions pour litiges qu'elle juge raisonnables.

6.2.31. Evénements postérieurs à la date de clôture

L'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires tenue le 8 janvier 2008 a entériné la décision du Conseil d'Administration d'Havas SA du 19 novembre 2007 de procéder à une nouvelle émission d'OBSAAR.

Cette nouvelle opération permet d'une part de renforcer davantage l'association des dirigeants et cadres clés du Groupe au développement et à la croissance d'Havas au cours de prochaines années, et d'autre part de renforcer la structure financière du Groupe.

Le 8 février 2008, Havas SA a effectivement émis 10 000 OBSAAR assorties de 15 000 000 BSAAR, soit 1 500 BSAAR par obligation. Le prix d'émission au pair de l'obligation est de 10 000 €, soit un total de 100 M€.

Les obligations seront amorties par tranches égales ou sensiblement égales les 8 février 2013, 2014 et 2015, par remboursement au pair. Le taux d'intérêt est Euribor 3 mois + 0,06% l'an.

Les BSAAR sont proposés à certains collaborateurs et managers du Groupe Havas au prix unitaire de 0,34€, le prix d'exercice étant de 3,85 €. La parité d'exercice est de un BSAAR pour une action Havas nouvelle ou existante.

20.4. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2007

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés de la société HAVAS, relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2007, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par votre Conseil d'Administration, Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I - OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDES

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles 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 examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

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 APPRECIATIONS

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 :

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, comme il est indiqué dans les notes 6.1.4.3. et 6.1.4.13. de l'annexe aux comptes consolidés. Ces hypothèses ayant par nature un caractère incertain, les réalisations pourront s'écarter de ces estimations. Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés au 31 décembre 2007, 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 1.378 millions d'euros, tels que décrits en note 6.2.2. de l'annexe. Votre société procède à la comparaison de la valeur comptable des écarts d'acquisition avec leur valeur recouvrable, déterminée sur la base des flux financiers prévisionnels en ayant recours à la méthodologie décrite dans la note 6.1.4.13. de l'annexe.
- Votre société présente à l'actif de son bilan des impôts différés actifs nets de 107 millions d'euros, tels que décrits en notes 6.1.4.20. et 6.2.18. de l'annexe. Votre société procède à la constatation d'impôts différés actifs dès lors que leur récupération a été jugée probable comme l'indique la note 6.1.4.20. de l'annexe.

Conformément à la norme professionnelle applicable aux estimations comptables et sur la base des éléments disponibles à ce jour, nous avons examiné les procédures et les méthodes utilisées pour les estimations et avons procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces données prévisionnelles et des hypothèses sur lesquelles elles se fondent.

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 - VERIFICATION SPECIFIQUE

Nous avons également procédé à la vérification des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe conformément aux normes professionnelles applicables en France. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 7 avril 2008

Les Commissaires aux comptes

CONSTANTIN ASSOCIES

Jean Paul SEGURET

DELOITTE & ASSOCIES

Alain PONS

Jean Marc LUMET

20.5. Périmètre de consolidation au 31.12.07

Les sociétés * sont mises en équivalence	% Groupe	% Contrôle		% Groupe	% Contrôle
EURO RSCG WORLDWIDE					
<u>EUROPE</u>			<u>FRANCE</u>		
<u>ALLEMAGNE</u>			<u>AGENCES DE PUBLICITE</u>		
EURO RSCG ABC	100	100	EURO RSCG LIFE	100	100
EURO RSCG	100	100	EURO RSCG France	100	100
EURO RSCG ABC HAMBURG	76	76	EURO RSCG C&O	99	99
FUEL COMMUNICATIONS	100	100	ABSOLUT REALITY	95	95
EURO RSCG LIFE	100	100	BETC EURO RSCG	100	100
EURO RSCG 4D	79	79	LEG	100	100
EURO RSCG PARTNERS	100	100	ALL BLACKS	55	55
EURO RSCG MUNCHEN GMBH	100	100			
<u>AUTRICHE</u>			<u>SOCIETES NON MEDIAS</u>		
EURO RSCG VIENNA	92	92	EURO RSCG 4D	100	100
FUEL AUSTRIA	100	100	EURO RSCG MARKETING SERVICES	100	100
<u>BELGIQUE</u>			EURO RSCG 4D INCENTIVE	100	100
EURO RSCG BRUSSELS	100	100	INTERCORPORATE SNC	99	100
PRODUCTIVITY	100	100	HPS	100	100
THE RETAIL CREATIVE COMPANY	100	100	EURO RSCG WORLDWIDE EVENTS	100	100
<u>DANEMARK</u>			<u>REGIONS</u>		
EURO RSCG COPENHAGEN	100	100	EURO RSCG COMPAGNIE	100	100
<u>FINLANDE</u>			MARTINE FLINOIS ET ASSOCIES	71	71
EURO RSCG OY	100	100	EURO RSCG RH	98	100
<u>ESPAGNE</u>			<u>ROYAUME-UNI</u>		
EURO RSCG 4D	100	100	EURO RSCG BISS LANCASTER PLC	100	100
EURO RSCG ESPANA	100	100	CGI LONDON	100	100
ASCI DIRECT	65	65	EURO RSCG LONDON	100	100
EVENTO ORIGINAL DE COMUNICACION	100	100	EURO RSCG HEALTHCARE GROUP LONDON	100	100
E-ONE	100	100	EURO RSCG KLP	100	100
L-11	100	100	THE MAITLAND CONSULTANCY	94	94
EURO RSCG LIFE ESQUEMA	100	100	SKYBRIDGE EVENTS	100	100
EURO RSCG LIFE MEDEA	100	100	EURO RSCG LIFE MSC	100	100
ARNOLD FUEL	100	100	SKYBRIDGE GROUP	100	100
ARNOLD BEYOND	100	100	EHS BRANN LEEDS	100	100
EURO RSCG ARQUITECTURA Y DISENO	90	90	EHS BRANN	100	100
<u>GRECE</u>			CONRAN DESIGN GROUP	100	100
EURO RSCG ATHENS	75	75	ALL RESPONSE MEDIA	57	57
<u>HONGRIE</u>			BRANN UK	100	100
EURO RSCG BUDAPEST	100	100	BRANN HOLDINGS LTD	100	100
INSIGHT COMMUNICATION	100	100	EURO RSCG RILEY	100	100
			EURO RSCG LUXE	100	100
			EURO RSCG APEX COMMUNICATIONS	100	100
			<u>IRLANDE</u>		
			EURO RSCG IRELAND	100	100
			YOUNG EURO RSCG	100	100

Les sociétés § sont intégrées proportionnellement

	%	%		%	%
	Groupe	Contrôle		Groupe	Contrôle
EURO RSCG WORLDWIDE					
ITALIE					
FUEL ITALIA	100	100			
EURO RSCG MILANO	80	80			
EURO RSCG 4D	80	100			
EURO RSCG ITALIA	100	100			
D'ANTONA & PARTNERS	41	51			
EURO RSCG LIFE ITALY	80	80			
PAYS-BAS					
EURO RSCG WORLDWIDE	100	100			
GO RSCG	100	100			
EURO RSCG 4D NL	100	100			
EURO RSCG BIKKER	100	100			
EURO RSCG AMSTERDAM	100	100			
POLOGNE					
EURO RSCG WARSAW	83	100			
EURO RSCG 4D	83	100			
MARKETING HOUSE	83	100			
DREAM STUDIOS	83	100			
EURO RSCG SENSORS	83	100			
DIGITAL ONE	43	51			
HHP	83	83			
PORTUGAL					
EURO RSCG II DESIGN	89	89			
EURO RSCG LISBON	100	100			
EURO RSCG SERVICOS DE MARKETING	100	100			
HPP	51	51			
ER 4D	100	100			
FUEL Portugal	51	51			
REPUBLIQUE TCHEQUE					
EURO RSCG A.S.	100	100			
EURO RSCG PUBLIC RELATIONS	100	100			
DREAM STUDIO PRAGUE	100	100			
RUSSIE					
EURO RSCG MORADPOUR & PARTNERS MOSCOW	80	100			
ER RUSSIA HOLDING SAS	80	80			
LLC FUEL	80	100			
SUISSE					
CBR	100	100			
EURAD	100	100			
EURO RSCG DIALOG & DIGITAL AG	100	100			
EURO RSCG LIFE	100	100			
FUEL SWITZERLAND	100	100			
AMERIQUE DU NORD					
ETATS-UNIS					
			EURO RSCG WORLDWIDE	100	100
			EURO RSCG NEW YORK	100	100
			EURO RSCG CHICAGO	100	100
			EURO RSCG LIFE AMERICAS	100	100
			EURO RSCG LATINO	100	100
			CHINOOK HOLDINGS	99	99
			TYMAX	99	100
			EURO RSCG DIRECT RESPONSE	90	91
			EURO RSCG SAN FRANCISCO	100	100
			IMPACT CHICAGO	100	100
			CIRCLE.COM	100	100
			AMERICAN STUDENT LIST	100	100
			EURO RSCG MAGNET	100	100
			NRS	100	100
			ABERNATHY MAC GREGOR	100	100
			BRANN LLC	100	100
			EURO RSCG 4 D EC	100	100
			SWJ	100	100
			EURO RSCG NEW JERSEY SHAKE	100	100
CANADA					
			SHARPE BLACKMORE	100	100
			EURO RSCG LIFE CANADA	100	100
			IMG	100	100
MOYEN ORIENT					
EMIRATS ARABES UNIS					
			§ EURO RSCG MIDDLE EAST JV	50	50
ISRAEL					
			EURO RSCG TEL AVIV	100	100
			EURO RSCG COMMUNICATION	100	100
TURQUIE					
			EURO RSCG ISTANBUL	86	86
			THE KLAN	86	86
			EURO RSCG 4D PAZARLAMA	65	65

	%	%		%	%
	Groupe	Contrôle		Groupe	Contrôle
EURO RSCG WORLDWIDE					
<u>ASIE PACIFIQUE</u>			<u>AMERIQUE LATINE</u>		
AUSTRALIE			ARGENTINE		
THE SYDNEY FURNACE PTY LTD	100	100	THE ANDINA CONSULTORA PUBLICITARIA	100	100
INTEGRATED OPTIONS	100	100	EURO RSCG SA	100	100
ER SOUTH PACIFIC GROUP HOLDING	100	100	FUEL	100	100
THE RED AGENCY	100	100			
ER WORLDWIDE	100	100	BRESIL		
THE MELBOURNE FURNACE PTY LTD	100	100	EURO RSCG BRAZIL COMUNICACOES LTDA	100	100
			EURO RSCG COMUNICACOES LTDA	100	100
CHINE			CHILI		
EURO RSCG CHINA	70	70	EURO RSCG CHILE	100	100
JINGSHI COMPUTER	100	100	EURO RSCG SANTIAGO	100	100
FIELD FORCE MARKETING	100	100	EURO RSCG 4D	100	100
FIELD FORCE PROSPECT	100	100			
THE SALES MACHINE	100	100	COLOMBIE		
EURO RSCG ADVERTISING CO.LTD	100	100	EURO RSCG 4D	100	100
BEIJING STAREAST	100	100	EURO RSCG COLOMBIA	100	100
			SPOT SA SOLUCIONES DE IMPRESION	90	90
COREE			MEXIQUE		
EURO RSCG NEXT	60	60	EURO RSCG BEKER	92	92
4D GLOBAL KOREA	60	100	PERSONNEL SUPPORT	100	100
			LSSI LATIN SERVICES SUPPORT	100	100
HONG KONG			EURO RSCG 4D	100	100
EURO RSCG PARTNERSHIP	100	100	GRUPO VALE EURO RSCG	60	60
FIELD FORCE	100	100	ESTRATEGIAS ER	60	100
			BEST VALUE MEDIA	60	100
INDE			ADMINISTRADORA	60	100
EURO RSCG ADVERTISING PRIVATE LTD	94	94	JV VALE	60	100
			VALE BATES	60	100
INDONESIE			PORTO RICO		
EURO RSCG ADWORK	86	86	EURO RSCG PORTO RICO	100	100
JAPON			URUGUAY		
EURO RSCG PARTNERSHIP JAPAN	100	100	VICEVERSA EURO RSCG	96	96
			LA ESTACA	96	96
MALAISIE			VICEVERSA INTERNATIONAL	96	96
EURO RSCG PARTNERSHIP	100	100	EURO RSCG INTERNATIONAL SA	100	100
EPIC OMNILINK INTEGRATED	100	100	FUEL URUGUAY	96	96
PHILIPPINES					
* EURO RSCG PHILIPPINES	30	30			
* AGATEP ASSOCIATES	30	30			
SINGAPOUR					
EURO RSCG PTE	100	100			
STAREAST COMMUNICATIONS	100	100			
TAIWAN					
EURO RSCG PARTNERSHIP	100	100			
STAREAST COMMUNICATIONS	100	100			
JINGSHI ENTERPRISE TAIWAN	100	100			
THAILANDE					
EURO RSCG FLAGSHIP COMPANY	67	67			
DIRECT IMPACT THAILAND	67	100			
TBP LTD	100	100			
CONSUMER CONTACT COMMUNICATIONS COMPANY	100	100			

HAVAS MEDIA	%	%		%	%
	Groupe	Contrôle		Groupe	Contrôle
<u>EUROPE</u>			<u>HONGRIE</u>		
<u>ALLEMAGNE</u>			MPG HUNGARY	100	100
MEDIA PLANNING GERMANY	100	100	<u>POLOGNE</u>		
MPG GERMANY	100	100	MEDIA PLANNING POLAND	100	100
MPG GERMANY NETWORK	100	100	MEDIA CONTACTS	100	100
MEDIA CONTACTS GERMANY	100	100	<u>PORTUGAL</u>		
WERBEKRAFT KUNDENEINKAUF GMBH	100	100	MEDIA POLIS	100	100
WERBEKRAFT BERATUNG GMBH	100	100	MEDIA PLANNING PUBLICIDADE	100	100
<u>AUTRICHE</u>			ARENA Portugal	80	100
MPG AUSTRIA	100	100	MEDIA PLANNING II SERVICOS	100	100
<u>BELGIQUE</u>			MEDIA CONTACTS Portugal	100	100
MPG BELGIUM	100	100	LATTITUD DIGITAL	100	100
<u>DANEMARK</u>			<u>SUISSE</u>		
MP DENMARK	100	100	MEDIA PLANNING SWITZERLAND	100	100
<u>ESPAGNE</u>			INTERMEDIA MGMT SERVICES AG	100	100
ARENA MEDIA COMMUNICATIONS SPAIN	80	100	<u>AMERIQUE DU NORD</u>		
MPG SPAIN	100	100	<u>ETATS-UNIS</u>		
MEDIA ADVISORS	80	100	MP USA	100	100
MEDIA CONTACTS	100	100	MEDIA PLANNING MIAMI	100	100
METRICS IN MARKETING	100	100	MEDIA CONTACTS USA	100	100
MPG LEVANTE	85	85	<u>CANADA</u>		
ARENA COMMUNICATIONS NETWORK	80	80	MEDIA PLANNING CANADA	100	100
ACCIONES DE MARKETING UNCOMMON	100	100	MEDIA CONTACTS CANADA	100	100
UNCOMMON HOLDING SPAIN	100	100	<u>AMERIQUE LATINE</u>		
HAVAS SPORT SPAIN	85	85	<u>ARGENTINE</u>		
2MV (Klanax team)	100	100	MEDIA PLANNING ARGENTINA	100	100
EN VIVO EXPERIENCE	51	60	MEDIA CONTACTS ARGENTINA	100	100
LATTITUDE	100	100	ARENA ARGENTINA	80	100
IGLUE	100	100	<u>BRESIL</u>		
WONDERLAND	100	100	MEDIA CONTACTS BRAZIL	100	100
DIFUSION Y AUDIENCIAS	100	100	<u>CHILI</u>		
<u>FRANCE</u>			MEDIA CONTACTS CHILI	100	100
IANDO	100	100	MEDIA PLANNING CHILI	100	100
MPG LINK	100	100	ARENA CHILI	80	99
MEDIA PLANNING	100	100	<u>COLOMBIE</u>		
HAVAS MEDIA FRANCE	100	100	MEDIA PLANNING COLOMBIE	100	100
SDPES	100	100	MEDIA CONTACTS COLOMBIE	100	100
EUROMEDIA	100	100	ALBERO	80	100
HAVAS DIGITAL MEDIA	100	100	ARENA COLOMBIA	56	70
HAVAS SPORT FRANCE	100	100	<u>MEXIQUE</u>		
HAVAS PARTNERSHIP	100	100	EHS BRANN MEXICO	98	98
HAS.net	100	100	MEDIA PLANNING DE CV	85	85
JOUR J	100	100	MEDIA PLANNING SERVICES DE CV	83	98
L'EVENEMENTIEL	99	99	MEDIA CONTACTS MEXICO	100	100
HORS MEDIA	100	100	ARENA MEXICO	80	100
ARENA MEDIA COMMUNICATION	100	100	MEDIA PLANNING MONTERREY	83	98
UPSIDE TV	51	51	<u>PEROU</u>		
<u>ROYAUME-UNI</u>			MPG PERU	100	100
MEDIA PLANNING UK	100	100	<u>ASIE PACIFIQUE</u>		
HAVAS SPORTS LIMITED	75	75	<u>CHINE</u>		
<u>GRECE</u>			HAVAS SPORTS CULTURE COMMUNICATION	100	100
MEDIA PLANNING GREECE	99	100	<u>INDE</u>		
<u>ITALIE</u>			TARGETMEDIA PRIVATE LTD	80	80
HAS ITALY	100	100			
MPG ITALY	100	100			
<u>PAYS-BAS</u>					
MEDIA PLANNING HOLLAND	100	100			
MEDIA CONTACTS HOLLAND	100	100			
MPG HOLLAND	100	100			

	%	%		%	%
	Groupe	Contrôle		Groupe	Contrôle
H			HOLDINGS - DIVERS		
FRANCE					
H	100	100	EUROPE		
DEVARREUX VILLARET	100	100			
DEVILSTUDIO	100	100	ALLEMAGNE		
LE NOUVEL ELDORADO	100	100	HAVAS HOLDING DEUTSCHLAND	100	100
146 & CIE	100	100			
AGENCES INDEPENDANTES			ESPAGNE		
			HAVAS MANAGEMENT ESPANA	100	100
EUROPE			FRANCE		
BELGIQUE			HAVAS	100	100
HR GARDENS	98	100	HAVAS INTERNATIONAL	100	100
GRPO	100	100	HAVAS FINANCES SERVICES	100	100
			AIDA	100	100
FRANCE			ROYAUME-UNI		
BMA LAGON	100	100	SUK	100	100
COLORADO	100	100	SNYDER DIRECT	100	100
HA POLE RESSOURCES HUMAINES	93	93	SNYDER GROUP	100	100
W & CIE	65	65	HAVAS UK	100	100
W ONE	65	100	EWDB LIMITED	100	100
			HAVAS SHARED SERVICES	100	100
ROYAUME-UNI			HAVAS UK EUROS	100	100
MOON STREET LTD	100	100	HAVAS HOLDING LTD EUROS	100	100
* AIS	40	40	HAVAS CANADA HOLDINGS LTD	100	100
DIVERSIFIED AGENCIES COMMUNICATIONS	100	100			
* RSMB TELEVISION	50	50	IRLANDE		
HR GARDENS LTD	98	100	HAVAS IRELAND	100	100
ITALIE			AMERIQUE DU NORD		
ARNOLD WW ITALY	100	100			
AMERIQUE DU NORD			ETATS-UNIS		
			HAVAS HOLDINGS INC	100	100
ETATS-UNIS			HAVAS NA	100	100
FIELD RESEARCH CORPORATION	100	100			
DATA COMMUNIQUE INTERNATIONAL	100	100			
NEW DATA COMMUNIQUE INC	51	51			
MEDIA SYNDICATION GLOBAL	100	100			
MC KINNEY SILVER	100	100			
ARNOLD WW LLC	100	100			
ARNOLD WW PARTNERS INC	100	100			
CANADA					
ARNOLD WORLDWIDE Canada	100	100			
PALM ARNOLD CANADA	80	80			

20.6. Honoraires des Commissaires aux Comptes pris en charge par le Groupe

	Constantin Associés (1)				Deloitte & Associés (1)				Autres				TOTAL			
	Montants en M€		%		Montants en M€		%		Montants en M€		%		Montants en M€		%	
	2007 (2)	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Audit																
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés																
-Emetteur	0,4	0,3			0,4	0,3							0,8	0,6		
-Filiales intégrées globalement	1,0	1,6			1,8	1,8			0,6	0,4			3,4	3,8		
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes																
-Emetteur	0,1	0,2			0,1	1,1							0,2	1,3		
-Filiales intégrées globalement													0,0	0,0		
Sous-total	1,5	2,1	94%	95%	2,3	3,2	92%	91%	0,6	0,4	100%	57%	4,4	5,7	94%	89%
Autres prestations																
Juridique, fiscal, social					0,1	0,2							0,1	0,2		
Autres	0,1	0,1			0,1	0,1				0,3			0,2	0,5		
Sous-total	0,1	0,1	6%	5%	0,2	0,3	8%	9%	0,0	0,3	0%	43%	0,3	0,7	6%	11%
Total	1,6	2,2	100%	100%	2,5	3,5	100%	100%	0,6	0,7	100%	100%	4,7	6,4	100%	100%

(1) Constantin Associés et, Deloitte & Associés ont été désignés par l'Assemblée Générale du 12 juin 2006 pour une durée de six exercices expirant à l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

(2) En 2007, le montant total des honoraires des cabinets anciennement affiliés au réseau Constantin Associés est de 0,5 M€. Ce montant est imputé dans la colonne "Autres".

20.7. COMPTES SOCIAUX ABRÉGÉS

Bilan	126	
Compte de résultat.....	126	
Tableau des flux de trésorerie	127	
Tableau des filiales et participations.....	128	
Extraits des notes annexes aux comptes clos le 31 décembre 2007 et informations complémentaires		130
20.8. Résultats des cinq derniers exercices		
20.9. Rapport de gestion sur les comptes clos le 31 décembre 2007		
20.10. Politique de distribution des dividendes		

Bilan au 31 décembre 2007

ACTIF (en millions d'euros)	Note	2 007	2 006	2 005
Immobilisations incorporelles	(1)	20,7	20,9	21,2
Immobilisations corporelles	(1)	8,9	11,1	13,4
Immobilisations financières	(2)	2 581,4	2 436,1	2 405,7
Créances d'exploitation et diverses		59,1	71,8	26,0
VMP et disponibilités	(3)	330,0	254,8	326,9
Comptes de régularisation		6,5	7,4	6,1
Total Actif		3 006,6	2 802,1	2 799,3

PASSIF (en millions d'euros)	Note	2 007	2 006	2 005
Fonds propres		1 931,1	1 784,3	1 746,4
Provisions pour risques et charges		17,1	13,1	13,7
Dettes financières	(4)	1 020,7	969,8	1 002,3
Dettes d'exploitation et diverses		37,7	34,9	36,9
Comptes de régularisation				
Total Passif		3 006,6	2 802,1	2 799,3

Compte de résultat 2007

(en millions d'euros)	2 007	2 006	2 005
Résultat d'exploitation	-14,7	-13,5	-18,5
Résultat financier	162,2	42,9	6,0
Résultat courant avant impôt	148,4	30,3	-12,0
Résultat exceptionnel	-4,1	2,2	-21,6
Participation des salariés			
Impôts sur les bénéfices	15,1	17,5	18,2
Bénéfice (perte) de l'exercice	159,4	49,9	-15,5

Tableau des flux de trésorerie 2007

(en millions d'euros)	2007	2006	2005
Marge brute d'autofinancement	131.9	60.0	17.4
Variation de trésorerie sur opérations d'exploitation	17.4	-52.4	4.9
Flux net de trésorerie d'exploitation	149.3	7.6	22.3
Flux net de trésorerie sur investissement	-113.2	-37.8	-23.2
Flux net de trésorerie sur opérations de financement	40.2	164.4	77.0
Variation de la trésorerie	76.3	134.2	76.2
Trésorerie nette à la clôture	327.7	251.4	117.2

La variation de trésorerie de l'exercice correspond à la somme des flux nets d'exploitation, d'investissement et de financement.

Les flux nets d'exploitation ont augmenté de 141,7 M€ par rapport à 2006. Ils sont principalement constitués du résultat de l'exercice dont la forte progression est essentiellement due aux dividendes complémentaires reçus pour 16 M€ et à la distribution de primes par l'une de nos filiales pour 50 M€.

Les flux nets d'investissement ont augmenté de 75,4 M€ par rapport à 2006. Ils correspondent pour l'essentiel à l'acquisition de 100 % des sociétés Havas Holding Deutschland et Euro RSCG ABC, et de 99,84 % de Media Contact France, à des restructurations intragroupes et à un prêt accordé à Havas Management España.

Les flux nets de financement ont diminué de 124,2 M€. Ils sont principalement constitués des dividendes versés en 2007 sur les résultats de l'exercice 2006 soit 12,9 M€, et d'une augmentation du pool de trésorerie (Zero Balance Account) pour 52,5 M€.

Tableau des filiales et participations au 31 décembre 2007

(en milliers d'euros)	Capital social	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part de capital détenu en %	Valeur brute
I - Renseignements détaillés concernant les participations dont la valeur brute excède 1% du capital de la société mère.				
A - FILIALES				
Sociétés françaises				
LEG	98	(563)	100.00%	3 218
HA POLE RESSOURCES HUMAINES SA	137	9 720	92.84%	5 155
HAVAS INTERNATIONAL SA	812 785	(226 632)	100.00%	1 372 849
HAVAS SPORTS France	389	4 639	100.00%	17 454
HAVAS MEDIA France	5 261	22 343	100.00%	94 236
W & CIE SA	113	2 500	65.02%	7 873
HAVAS DIGITAL MEDIA	40	6 353	99.84%	38 000
H	1 532	29 842	96.29%	36 879
COLORADO SA	203	610	100.00%	2 914
BERTRAND MIRABAUD ASSOCIES SA	40	(1 655)	100.00%	1 750
	820 598	(152 843)		1 580 327
Sociétés étrangères				
HAVAS MANAGEMENT ESPANA	2 570	112 807	100.00%	261 172
HAVAS HOLDING DEUTSCHLAND	1 561	13 520	100.00%	24 321
EURO RSCG ABC	716	8 915	100.00%	16 666
	4 847	135 242		302 159
B - PARTICIPATIONS				
Sociétés étrangères				
HAVAS UK	310 492	198 954	4.62%	30 377
II - Renseignements globaux concernant les autres filiales et participations				
A - FILIALES				
Sociétés françaises		(5 630)		2 212
Sociétés étrangères	38	1 038		2 352
B - PARTICIPATIONS				
Sociétés françaises	6 967	77 716		157
Sociétés étrangères	132 587	-126 500		417
III - Renseignements globaux sur la totalité des titres, c'est-à-dire I + II				
Filiales françaises				1 582 539
Filiales étrangères				304 511
Participations dans les sociétés françaises				157
Participations dans les sociétés étrangères				30 794
TOTAUX				1 918 001

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
3 218	1 000	237	15 926	(563)		440 988 343
5 155				31		351 746 946
1 132 997	823 011			(9 177)		342 966 025
17 454			16 513	38	753	413 743 741
81 369		112	49 773	807	1 499	403 201 767
5 988	2 350	143	14 684	526	520	414 344 770
38 000			23 693	3 198		431 607 670
34 403			31 872	1 943		421 788 647
300			7 484	394	546	316 418 870
0			622	(506)		330 687 567
1 318 884	826 361	492	160 567	(3 309)	3 319	
261 172	54 250		17 908	102 723	50 038	
24 321		18 900		687		
16 666			3 117	1 379		
302 159	54 250	18 900	21 025	104 789	50 038	
30 377		52 215		(6 667)		
1 035	3 055		37 216	(881)	895	
1 053		4 011	108 456	(416)		
157	9 009	1 346	67 393	22 187	3	
108	2 016	242	2 272	(175)		
1 319 919	829 416	492			4 214	
303 212	54 250	22 911			50 038	
157	9 009	1 346			3	
30 485	2 016	52 457				
1 653 772	894 691	77 206			54 255	

EXTRAITS DES NOTES ANNEXES AUX COMPTES CLOS LE 31 DECEMBRE 2007 ET INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

Tous les chiffres exprimés dans ce document sont indiqués en millions d'euros (M€)

FAITS CARACTERISTIQUES DE L'EXERCICE

Afin d'assurer le financement des Océanes 2002 arrivant à échéance le 1^{er} janvier 2009 pour 450 M€, Havas a, outre l'OBSAAR de 270 M€ de décembre 2006, mis en place en décembre 2007 trois lignes de crédit bilatérales pour un montant total de 180 M€ d'une durée de 5 à 6 ans.

NOTE 1 – IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

Les frais de dépôts 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 fonds de commerce qui ne sont pas amortis.

Les immobilisations incorporelles comprennent principalement le fonds de commerce reconnu lors de l'acquisition de RSCG ainsi que la marque Havas.

NOTE 2 – IMMOBILISATIONS FINANCIERES

Les titres de participation sont valorisés au coût d'acquisition historique. Les frais d'acquisition sont comptabilisés directement en charges, conformément à l'option offerte par l'article 321-10 du plan comptable général.

A chaque clôture, la valeur comptable des titres est comparée à leur valeur d'utilité. Celle-ci est déterminée soit à partir de la méthode des cash flow futurs actualisés, soit à partir d'un multiple de l'EBIT (résultat avant produits et frais financiers et impôt) corrigé de la dette nette. Une provision est comptabilisée dès lors que leur valeur d'utilité devient inférieure à leur valeur nette comptable.

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.

NOTE 3 – VALEURS MOBILIERES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement comprennent des placements monétaires sans risque à court terme dont la valeur comptable correspond à la valeur de marché.

NOTE 4 – DETTES FINANCIERES

A fin décembre 2007, l'Océane émise le 22 mai 2002, à échéance janvier 2009, représente une dette financière de 450 M€. Le nombre d'obligations en circulation est de 41 859 535.

Havas a émis le 1^{er} décembre 2006 un emprunt, d'une durée de 7 ans, représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) d'un montant de 270 M€ avec suppression d'un droit préférentiel de souscription en vue de l'admission sur le marché Eurolist d'Euronext Paris de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) à compter du 1^{er} décembre 2010. Les réservataires de l'émission d'OBSAAR ont cédé, début 2007, les BSAAR à des cadres et mandataires sociaux du groupe Havas dont la liste a été déterminée par le Conseil d'Administration.

Havas a souscrit fin 2007 trois lignes de crédit non encore utilisées au 31 décembre 2007 pour un montant total de 180 M€.

Les fonds prêtés à Havas par ses filiales françaises dans le cadre de la centralisation de trésorerie se montent à 279 M€.

NOTE 5 – OBLIGATIONS CONTRACTUELLES ET ENGAGEMENTS HORS BILAN

Garanties, cautions, sûretés réelles	En M€	moins 1 an	plus d'1 an et moins de 5 ans	plus de 5 ans
Emprunts auprès des établissements de crédit	31.7	25.9	0.2131	5.6
Contrats de location simple	84.0	0.3	2.0	81.7
Lignes de crédit non utilisées	160.0	82.0	4.3	73.7
Lignes de crédit utilisées	7.1	3.4	1.0	2.7
Achats d'espaces publicitaires	8.0	1.0	6.6	0.4
Divers (1)	32.8	0.9	5.4	26.5
Total engagements donnés pour les filiales	323.6	113.5	19.5	190.6
Ventilation des obligations contractuelles comptabilisées au bilan par échéance	En M€	moins 1 an	plus d'1 an et moins de 5 ans	plus de 5 ans
Emprunts obligataires convertibles	450.0		450.0	
Autres emprunts obligataires	270.0		180.0	90.0
Compléments de prix "earn out"	2.5	2.5		
Total obligations contractuelles comptabilisées au bilan	722.5	2.5	630.0	90.0

(1) Dans le cadre du régime de retraite à prestations définies mis en place dans deux filiales du Groupe au Royaume-Uni, Havas s'est engagé à combler toute insuffisance des actifs placés dans les fonds de pension pour un montant maximum de 23,2 M€.

Lettres de confort	En M€	moins 1 an	plus d'1 an et moins de 5 ans	plus de 5 ans
Centralisation de trésorerie (1)	101.3			101.3
Lignes de crédit non utilisées	0.6			0.6
Lignes de crédit utilisées	0.1			0.1
Divers	0.3			0.3
Total lettres de confort	102.3	0.0	0.0	102.3

(1) Pour permettre aux filiales du Groupe au Royaume-Uni d'utiliser les systèmes de règlements électroniques bancaires, Havas a dû se porter garant auprès des banques pour un montant de 101,3 M€ au 31 décembre 2007.

NOTE 6 – EVENEMENTS POST-CLÔTURE

Le 8 février 2008, Havas a procédé à une nouvelle émission d'OBSAAR d'un montant de 100 M€.

Les obligations seront amorties par tranches égales ou sensiblement égales les 8 février 2013, 2014 et 2015, par remboursement au pair. Le taux d'intérêt est Euribor 3 mois + 0,06% l'an.

Les BSAAR sont proposés à certains collaborateurs et managers du Groupe Havas au prix unitaire de 0,34€, le prix d'exercice étant de 3,85 €. La parité d'exercice est de un BSAAR pour une action Havas nouvelle ou existante.

Cette nouvelle opération permet d'une part de renforcer davantage l'association des dirigeants et cadres clés du Groupe au développement et à la croissance d'Havas au cours de prochaines années, et d'autre part de renforcer la structure financière du Groupe.

Il n'y a pas d'autre élément significatif dans les comptes individuels d'Havas qui soit de nature à éclairer le jugement du lecteur.

Les comptes sociaux complets audités sont disponibles avec le rapport des commissaires aux comptes sur demande adressée au siège social de la société.

2 allée de Longchamp – 92 281 Suresnes Cedex, France

4

20.8. Résultats des cinq derniers exercices

Nature des indications	2007	2006	2005	2004	2003
1 CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social (en millions d'euros)	172	172	172	172	122
Nombre total de titres	429 850 201	429 531 170	429 180 870	428 832 440	306 196 659
Nombre maximal d'actions futures à créer					
. par exercice de droits de souscription	41 936 287	46 020 264	29 704 666	35 142 819	27 814 987
. par conversions d'obligations	48 389 622	48 389 622	48 012 887	57 034 940	70 426 308
2 OPERATIONS ET RESULTATS DE L'EXERCICE (en millions d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes	19	17	18	16	16
Résultat avant impôts, dotations nettes aux amortissements et provisions et participation des salariés	99	41	(42)	(467)	(80)
Impôts sur les bénéficiaires	(15)	(17)	(18)	(15)	(6)
Résultat après impôts, dotations nettes aux amortissements et provisions et participation des salariés	159	50	(15)	(10)	(634)
Résultat distribué	17	13	13	30	15
3 RESULTATS PAR ACTION (en Euros)					
Résultat après impôts, mais avant dotations nettes aux amortissements et provisions et participation des salariés	0.27	0.14	(0.06)	(1.05)	(0.23)
Résultat après impôts, dotations nettes aux amortissements et provisions et participation des salariés	0.37	0.12	(0.04)	(0.02)	(1.93)
Dividende attribué à chaque action	0.04	0.03	0.03	0.07	0.05
4 PERSONNEL					
Nombre de salariés	87	93	109	108	117
Montant de la masse salariale (en millions d'euros)	17	11	10	14	11
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (en millions d'euros)	6	4	4	5	5

20.9. Rapport de gestion sur les comptes clos le 31 décembre 2007

Rapport sur les comptes sociaux

Résultat de l'exercice

La société Havas SA enregistre, en 2007, un résultat net positif de 159 millions d'euros qui s'explique par une perte d'exploitation de 15 millions d'euros, un résultat financier positif de 162 millions d'euros, un résultat exceptionnel négatif de 4 millions d'euros et un produit d'impôt de 15 millions d'euros.

Le résultat financier positif de 162 millions d'euros est constitué essentiellement :

- de revenus de créances rattachées s'élevant à 49 millions d'euros
- des dividendes reçus pour 53 millions d'euros
- d'une charge de 29 millions d'euros correspondant aux coupons des obligations convertibles Océane 2002 / 2009 et de l'OBSAAR, et d'une charge de 8 millions d'euros concernant les intérêts du pool de trésorerie.
- des dotations aux provisions pour dépréciation des titres de participation et des créances rattachées pour 23 millions d'euros
- des reprises de provisions pour dépréciation des titres de participation et des créances rattachées pour 59 millions d'euros
- des autres produits financiers pour un total de 55 millions d'euros dont 50 millions d'euros correspondant au remboursement d'une partie des primes de Havas Media España

Le résultat exceptionnel négatif de 4 millions d'euros s'explique principalement par une moins-value sur cession de titres de participation.

Prises de participation

Les prises de participation significatives enregistrées au cours de l'exercice 2007 sont les acquisitions de 100% des titres de la société Havas Holding Deutschland, de 100% de la société ABC EURO RSCG et de 99,84% du capital de la société Média Contact France, à des sociétés du Groupe . Les diminutions correspondent à des restructurations internes au groupe.

Présentation des résolutions

Cette présentation se trouve en annexe du présent document.

20.10. Politique de distribution des dividendes

Le Conseil d'Administration, réuni le 10 mars 2008, a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2008 le paiement d'un dividende par action de 4 cents au titre de 2007, contre 3 cents au titre de 2006.

Le montant total du dividende distribué au titre de l'exercice 2007 serait donc 17,2 de M€, contre 12,9 M€ au titre de 2006.

La mise en paiement aura lieu le 5 juin 2008.

Le tableau donnant le montant du dividende global et par action figure dans ce rapport en section 20.8 .

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)	2007	2006	2005
Cours le plus haut	4.62	4.29	5.12
Cours le plus bas	3.26	3.59	3.62
Cours au 31.12	3.34	4.20	3.65
Nombre d'actions émises au 31.12 (en milliers)	429 850	429 531	429 181
Capitalisation boursière au 31.12 (en millions d'euros)	1 436	1 804	1 567
	Principes IFRS	Principes IFRS	Principes IFRS
Résultat net, avant dépréciation des écarts d'acquisition, part du Groupe	0.20	0.13	0.18
Résultat net part du Groupe	0.19	0.11	0.14
Ratio P/E au 31.12	17.6x	38,1x	26,1x
Dividende net	0,04 (1)	0.03	0.03
Dividende global	0.04	0.03	0.03
Rendement net au 31.12 (en %)	1.2%	0.7%	0.8%

(1) proposé à l'Assemblée Générale du 29 mai 2008

21. Informations complémentaires

21.1. Capital social

21.1.1. Montant du capital souscrit

Au 31 décembre 2006, le capital social s'élevait à 171 812 468 euros. Il était divisé en 429 531 170 actions de 0,40 euro chacune. Il n'existe qu'une catégorie d'actions toutes entièrement libérées.

Le 5 avril 2007, le capital social a été porté à 171 860 763,60 euros. Il était divisé en 429 651 909 actions de 0,40 euro de nominal.

Au 30 novembre 2007, le capital s'élevait à 171 937 578 euros, divisé en 429 843 945 actions de 0,40 euro.

Au 31 décembre 2007, le capital s'élevait à 171 940 080,40 euros divisé en 429 850 201 actions de 0,40 euro.

21.1.2. Titres non représentatifs du capital

La Société a émis des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR). L'information relative à ces OBSAAR figure dans le paragraphe ci-dessous.

Autorisation d'émission de titres non représentatifs du capital

L'Assemblée du 23 mai 2002 avait autorisé le Conseil d'Administration à émettre des obligations ou des titres assimilés, jusqu'à concurrence d'un montant nominal maximum d'un milliard d'euros. Cette autorisation, valable pour une période de cinq ans, a expiré le 22 mai 2007.

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

Au 31 décembre 2006, la Société détenait 1 197 792 de ses propres actions d'une valeur nominale de 0,40 euro. Ces actions étaient privées de droit de vote. Il n'existait pas d'autocontrôle autre que l'autodétention.

Depuis le 12 janvier 2007, la Société ne détient plus aucune de ses propres actions.

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

OCEANE 4 % 2002/2009

En mai 2002, la Société a émis 41 860 465 obligations pour un montant total de 450 millions d'euros. L'Assemblée Générale des porteurs de ces obligations du 1^{er} décembre 2003 a approuvé la renonciation à la faculté de remboursement anticipé qui existait au 1^{er} janvier 2006 (rachat du "put") reportant ainsi définitivement au 1^{er} janvier 2009 son échéance.

Il restait au 31 décembre 2007, 41 859 535 obligations qui, en l'absence de conversion ou de rachat d'obligations, donnent droit à la création de et/ou à l'échange en 48 389 622 actions nouvelles ou existantes de la Société.

Ajustement des OCEANE

Suite à la distribution le 14 juin 2006 d'un dividende de 0,03 € par action de la Société prélevé sur la prime d'apport, et afin de maintenir les droits des porteurs d'obligation, un ajustement a été effectué conformément aux stipulations du contrat d'émission des OCEANE 4 % 2002/2009.

Le ratio d'attribution d'actions aux porteurs d'obligations de la Société à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes de la Société a été porté, à compter du 14 juin 2006, de 1,147 actions de la Société pour une obligation à 1,156 actions de la Société pour une obligation 4 % 2002/2009. Depuis cette date, ce ratio demeure inchangé.

En 2007, aucune opération financière donnant lieu à ajustement du ratio n'a été réalisée.

Les caractéristiques de ces OCEANE figurent en annexe aux comptes consolidés (note 6.2.13).

OBSAAR - BSAAR

OBSAAR – BSAAR 2006

Le Conseil d'Administration, dans sa séance du 27 octobre 2006, faisant usage de la délégation de compétence qui lui avait été consentie par l'Assemblée Générale du 12 juin 2006 a décidé d'émettre 27 000 obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) de 10 000 euros de valeur nominale, soit un montant nominal total de 270 millions d'euros. À chacune de ces obligations sont attachés 1 555 BSAAR (bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables) qui ont été proposés et acquis par des cadres et mandataires sociaux du Groupe relevant de catégories définies par le Conseil d'Administration. Le prix de cession du BSAAR est de 0,34 euro et le prix d'exercice de 4,30 euros. Un BSAAR donne droit de recevoir, au choix de la Société, une action nouvelle ou existante. Les BSAAR sont exerçables pendant 3 ans à compter du 4^e anniversaire de leur date d'émission. L'admission des BSAAR aux négociations sur le marché Eurolist d'Euronext Paris SA ne sera demandée qu'à partir du 1^{er} décembre 2010 (code ISIN FR0010355644). À compter de cette date, sauf exceptions les BSAAR seront librement négociables.

La Société a racheté et annulé 1 311 356 BSAAR notamment suite au départ du Groupe de bénéficiaires de BSAAR. En conséquence, 40 673 644 actions seraient susceptibles d'être émises par exercice des BSAAR, ce qui, au 1^{er} mars 2008, représente 9,53 % du capital et des droits de vote.

Les caractéristiques de ces OBSAAR et des BSAAR figurent en annexe aux comptes consolidés (notes 6.2.13. et 6.2.17.).

OBSAAR – BSAAR 2008

Le Conseil d'Administration, dans sa séance du 8 janvier 2008, faisant usage de la délégation de compétence qui lui avait été consentie par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 8 janvier 2008 a décidé d'émettre 10 000 obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) de 10 000 euros de valeur nominale, soit un montant nominal total de 100 millions d'euros. À chacune de ces obligations sont attachés 1 500 BSAAR (bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables) qui ont été proposés et seront acquis le 31 mars 2008 par des collaborateurs du Groupe relevant de catégories définies par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 8 janvier 2008. Le prix de cession du BSAAR est de 0,34 euro et le prix d'exercice de 3,85 euros. Un BSAAR donne droit de recevoir, au choix de la Société, une action nouvelle ou existante. Les BSAAR sont exerçables à compter de la date d'admission des BSAAR aux négociations sur le marché d'Euronext Paris jusqu'au 7^{ième} anniversaire de leur date d'émission. L'admission des BSAAR aux négociations sur le marché d'Euronext Paris ne sera demandée qu'à partir du 8 février 2012. À compter de cette date, sauf exceptions les BSAAR seront librement négociables.

15 000 000 actions seraient ainsi susceptibles d'être émises par exercice des BSAAR, ce qui, au 1^{er} mars 2008, représente 3,37 % du capital et des droits de vote.

21.1.5. Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital

Néant.

21.1.6. Informations relatives aux options de souscription ou d'achat d'actions

Options de souscription ou d'achat d'actions Havas SA attribuées aux collaborateurs et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

	Plan 02.03.2000	Plan 23.05.2000	Plan 23.10.2000	Plan 01.03.2001	Plan 22.05.2001	Plan 14.02.2002 ⁽²⁾	Plan 12.12.2002	Plan 24.03.2003
Date d'Assemblée	17.06.1999	17.06.1999	17.06.1999	23.05.2000	23.05.2000	22.05.2001	22.05.2001	22.05.2001
Date du Conseil d'Administration	02.03.2000	23.05.2000	23.10.2000	01.03.2001	22.05.2001	14.02.2002	12.12.2002	24.03.2003
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées ⁽¹⁾	1 032 536	464 742	4 377 059	4 984 894	3 781 051	6 845 818	32 180	3 014 251
• Dont attributions aux mandataires sociaux	334 940	464 742	-	1 702 497	109 314	1 589 056	-	227 293
• Nombre de mandataires sociaux concernés	2	1	-	7	1	7	-	1
Point de départ d'exercice des options	01.01.2001	23.05.2000	23.10.2000	01.03.2001	01.01.2002	01.01.2003	01.01.2003	24.03.2004
Date d'expiration	01.03.2007	22.05.2007	22.10.2007	29.02.2008	21.05.2008	13.02.2009	11.12.2009	24.03.2010 ⁽⁴⁾
Prix de souscription ou d'achat (€) ⁽¹⁾	23,78	21,51	15,27	13,34	12,77	7,4	4,27	2,37
Décote	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0% ⁽³⁾
Modalités d'exercice								
Nombre d'actions souscrites au 31.12.2007	0	0	0	0	0	0	0	912 302
Nombre d'options prescrites au 31.12.2007	1 032 536	464 742	4 377 059	3 243 685	2 144 081	4 425 995	27 629	900 325
Nombre d'options restant à exercer au 31.12.2007	0	0	0	1 741 209	1 636 970	2 419 823	4 551	1 201 624
	Plan 04.07.2003	Plan 10.12.2003	Plan 26.05.2004	Plan 01.12.2004	Plan 20.07.2006	Plan 27.10.2006	Plan 11.06.2007	Plan TOTAL PLANS
Date d'Assemblée	23.05.2002	23.05.2002	23.05.2002	23.05.2002	21.05.2003	12.06.2006	12.06.2007	
Date du Conseil d'Administration	04.07.2003	10.12.2003	26.05.2004	01.12.2004	20.07.2006	27.10.2006	11.06.2007	
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées ⁽¹⁾	351 006	1 681 621	421 426	10 326 167	2 200 000	22 500 000	1 740 000	63 752 751
• Dont attributions aux mandataires sociaux	334 169	-	337 139	2 296 341	-	3 350 000	-	10 745 491
• Nombre de mandataires sociaux concernés	1	-	1	6	-	6	-	
Point de départ d'exercice des options	04.07.2004	10.12.2004	26.05.2005	01.12.2004	21.07.2009	28.10.2009	12.06.2010	
Date d'expiration	04.07.2013	10.12.2010 ⁽⁷⁾	26.05.2014	⁽⁹⁾	20.07.2013 ⁽¹¹⁾	27.10.2013 ⁽¹²⁾	11.06.2014 ⁽¹³⁾	
Prix de souscription ou d'achat (€) ⁽¹⁾	3,59	3,9	3,97	4,08	3,85	3,72	4,35	
Décote	0% ⁽⁵⁾	0% ⁽⁶⁾	0% ⁽⁸⁾	0% ⁽¹⁰⁾	0%	0%	0%	
Modalités d'exercice								
Nombre d'actions souscrites au 31.12.2007	109 690	94 799	0	0	0	0	0	1 116 791
Nombre d'options prescrites au 31.12.2007	16837	505 954	0	2 954 830	0	606000	0	20 699 673
Nombre d'options restant à exercer au 31.12.2007	224 479	1 080 868	421 426	7 371 337	2 200 000	21 894 000	1 740 000	41 936 287

(1) Suite à distribution de réserves lors du paiement du dividende de l'exercice 2005, le 14 juin 2006, les nombres d'options et les prix d'exercice ont été ajustés.

(2) Ce plan correspond à une double attribution : 2^e tranche 2001 et 1^{ère} tranche 2002.

(3) Dont 1 004 750 exerçables au 24 mars 2004, 1 004 750 au 24 mars 2005, la totalité au 24 mars 2006.

(4) Pour les résidents français : échéance le 24 mars 2013.

(5) Dont 117 001 exerçables au 4 juillet 2004, 222 780 au 23 juin 2005, 5 612 au 4 juillet 2005, la totalité au 4 juillet 2006.

(6) Dont 560 540 exerçables au 10 décembre 2004, 560 540 au 10 décembre 2005, la totalité au 10 décembre 2006.

(7) Pour les résidents français : échéance le 10 décembre 2013.

(8) Dont 140 475 exerçables au 26 mai 2005, 140 475 au 26 mai 2006, la totalité au 26 mai 2007.

(9) Plan A : échéance 01/12/2011 - Plan B : échéance 01/12/2009 - Plan C : échéance 01/12/2014.

(10) Plan A : dont 5 005 527 exerçables au 1^{er} décembre 2004, 358 079 au 23 juin 2005, 2 323 724 au 1^{er} décembre 2005, la totalité au 1^{er} décembre 2006.

Plan B : 306 926 exerçables en totalité au 02/12/2008.

Plan C : dont 2 728 exerçables au 1^{er} décembre 2004, 2728 exerçables au 1^{er} décembre 2005, la totalité au 1^{er} décembre 2006.

(11) Pour les résidents français : échéance le 20 juillet 2014.

(12) Pour les résidents français : échéance le 27 octobre 2014.

(13) Pour les résidents français : échéance le 11 juin 2015.

Options de souscription ou d'achat d'actions Havas SA autorisées et non attribuées

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 12 juin 2006 a autorisé le Conseil d'Administration à consentir au bénéfice de collaborateurs ou mandataires sociaux de la Société et de ses filiales, des options pour la souscription ou l'achat d'actions de la Société, dans la limite de 7 % du capital de la Société à la date de cette Assemblée.

Cette autorisation a été consentie au Conseil d'Administration pour une durée de 38 mois.

Au 31 décembre 2007, le nombre d'options autorisées et non encore attribuées, détaillé selon le tableau ci-dessous, est de 5 815 873.

Nombre d'options autorisées et non attribuées

	nombre d'options autorisées par les Assemblées	nombre d'options attribuées en 2006	solde des options autorisées et non attribuées
Situation au 31.12.2006			
Solde de l'autorisation de l'AGM Du 12.06.2006			7 555 873
Attribution du 11.06.2007		1 740 000	(1 740 000)
Situation au 31.12.2007			5 815 873

Dilution potentielle liée à la conversion des OCEANE et à l'exercice de plans et bons de souscription d'actions

L'exercice de l'intégralité des options et la conversion de l'intégralité des obligations convertibles conduiraient à la création de 131 164 553 actions nouvelles, ce qui ferait passer le capital social de 429 850 201 actions au 31 décembre 2007 à 561 014 754 actions, soit une dilution potentielle maximale de 31 %. Toutefois, si le cours de Bourse de la Société ne dépassait pas 6,68 euros (ce qui représente une multiplication par deux du cours du 31 décembre 2007 de 3,34 euros), certaines options ne seraient pas exercées, et certaines obligations ne seraient pas converties : dans ce cas, 76 976 929 actions nouvelles seraient créées ; la dilution potentielle maximale serait dans cette hypothèse de 18 %.

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	Opérations		Après opérations		
			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			
	Conversion 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			
	Exercice 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 du 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'options 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'options SNC Snyder	4 738	1 896	94 902			
31.12.2003					306 196 659	122 478 664	1 789 949 691
2004	Affectation du résultat 2003			(587 409 735)			
	Dividende exercice 2003			(14 796 000)			
	Conversion d'obligations	1 061	424	9 676			
	Levées d'options de souscription	105 228	42 091	230 157			
	Échange suite à levées d'options SNC Snyder	16 088	6 435	322 243			
	Augmentation de capital (souscription)	122 513 404	49 005 362	339 278 794			
31.12.2004					428 832 440	171 532 976	1 527 584 826
2005	Affectation du résultat 2004			(7 742 921)			
	Dividende exercice 2004			(29 784 395)			
	Conversion d'obligations	3 341	1 336	61 624			
	Levées d'options de souscription	342 232	136 893	894 097			
	Échange suite à levées d'options SNC Snyder	2 857	1 143	57 226			
31.12.2005					429 180 870	171 672 348	1 491 070 097
2006	Affectation du résultat 2005			(13 591 664)			
	Dividende exercice 2005			(12 773 905)			
	Levées d'options de souscription	350 300	140 120	711 619			
31.12.2006					429 531 170	171 812 468	1 465 416 147
2007	Levées d'options de souscription	319 031	127 612	688 848			
31.12.2007					429 850 201	171 940 080	1 466 104 995

21.1.8. Programme de rachat d'actions - Auto détention

En 2006, aucune action de la Société n'a été acquise dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale du 9 juin 2005 (visa AMF n° 05-400 du 17 mai 2005). Ce programme de rachat a expiré le 8 décembre 2006. Depuis le 8 décembre 2006 et au 31 décembre 2007, la Société n'avait plus de programme de rachat d'actions.

En 2006, la Société détenait 3 572 792 actions dont aucune ne provenait des programmes de rachat d'actions. Ces actions étaient affectées, par décision du Conseil d'Administration du 7 avril 2005, à la couverture du plan d'options d'achat de la Société du 19 juin 1997. Ce plan d'options d'achat ayant pris fin, par décision du 27 octobre 2006, le Conseil d'Administration a décidé que ces actions seraient cédées sur le marché conformément aux dispositions du Règlement Général de l'AMF. L'intégralité de ces actions a été cédée et depuis le 31 janvier 2007, la Société ne détient plus aucune de ses propres actions.

21.1.9 Accords conclus par la société modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle

En décembre 2007, HAVAS SA a obtenu 3 lignes de crédit auprès de trois établissements bancaires de premier plan pour un montant total de 180 millions d'euros. Ces trois contrats comportent une clause dite de « remboursement anticipé obligatoire liée à une modification significative de la détention du capital d'Havas SA » (information sur ces lignes de crédit : cf partie 10 Trésorerie Capitaux).

En outre, il est rappelé que la société a émis deux emprunts obligataires portant sur des obligations à bons de souscription ou d'acquisition d'actions remboursables – chacun de ces emprunts (sur lesquels une information détaillée figure dans les sections « Notes aux comptes consolidés » et « capital social ») comportent une clause de remboursement anticipé en cas de changement de contrôle . Le changement de contrôle est défini comme le règlement livraison d'une offre publique à l'issue de laquelle une ou plusieurs personnes agissant seule ou de concert vient ou viennent à détenir plus de 50% du capital ou des droits de vote de la société. Note d'opération déposée le 27 novembre 2006 sous le numéro de visa 06-437 et note d'opération déposée le 10 janvier 2008 sous le numéro de visa n° 08-003§4.1.8.1.3.2 page 19).

21.2. Acte constitutif et statuts

21.2.1. Objet social (article 2 des statuts)

La Société a pour objet, en France et à l'étranger :

- la publicité et la communication sous toutes leurs formes ;
- les activités de prestataire de services ;
- toutes activités de production, de vente et de distribution ;
- l'acquisition, la construction, l'aménagement et la vente de tous biens immobiliers ;
- la prise de participations dans toutes sociétés ou entreprises.

21.2.2. Résumé des dispositions des statuts, charte, règlement concernant les membres des organes d'administration et de direction

Les dispositions concernant les organes d'administration et de direction figurent dans le Titre III des statuts. Les principales dispositions de ce titre sont les suivantes :

Le Conseil d'Administration est composé de 3 à 18 membres sous réserve des dérogations légales. Les Administrateurs sont nommés pour 3 ans et sont rééligibles.

Dès que le nombre d'administrateurs ayant dépassé les 80 ans est supérieur au tiers des administrateurs en fonction, le plus âgé est réputé démissionnaire d'office ; le mandat de l'administrateur ainsi réputé démissionnaire d'office prend fin à sa date d'échéance.

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre.

Le Conseil d'Administration élit parmi ses membres un Président, personne physique, qui organise et dirige les travaux du Conseil d'Administration.

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

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la Société, il la représente dans ses rapports avec les tiers.

Sur proposition du Directeur Général, le Conseil d'Administration peut nommer de 1 à 5 Directeur(s) Général(aux) délégué(s).

Le Conseil d'Administration peut également nommer un ou plusieurs vice-présidents. Le vice-président le plus âgé préside le Conseil d'Administration en cas d'absence du Président. À défaut de vice-président, le Conseil d'Administration désigne un Président de séance parmi ses membres.

21.2.3. Droits, privilèges, restrictions des actions

Outre le droit de participer à l'Assemblée et le droit de vote, chaque action donne, en cas de liquidation ou de partage, une vocation proportionnelle sur l'actif social. Elle donne droit, en outre, dans le partage des bénéfices annuels et du boni de liquidation, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente, compte tenu, s'il y a lieu, de son degré de libération ou d'amortissement.

Les statuts de la Société ne prévoient qu'une seule catégorie d'actions et ne prévoient pas d'actions permettant un droit de vote double ni de limitation autre que les limitations légales du nombre de voix dont dispose un actionnaire.

Les dispositions statutaires relatives au droit de vote (article 25 des statuts) sont les suivantes : "Dans toutes les Assemblées Générales, ordinaires ou extraordinaires, le quorum est calculé sur l'ensemble des actions composant le capital social, déduction faite des actions souscrites, acquises ou prises en gage par la Société.

Le droit de vote est, sans limitation autre que celles édictées par les dispositions légales, proportionnel à la quotité du capital social que représente chaque action, et chacune d'elles donne droit à une voix.

Le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans les Assemblées Générales ordinaires et au nu-proprétaire dans les Assemblées extraordinaires.

Les copropriétaires d'actions indivises sont représentés aux Assemblées Générales.

Le droit de vote est exercé par le propriétaire des titres remis en gage."

21.2.4. Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires

Les droits des actionnaires sont régis par les dispositions législatives. En particulier, la tenue d'une Assemblée Générale extraordinaire est nécessaire pour modifier les statuts et l'augmentation des engagements des actionnaires nécessite l'accord de tous les actionnaires.

Les statuts de la Société ne comportent pas de dispositions plus restrictives que la loi dans ce domaine.

21.2.5. Convocation et conditions d'admission aux Assemblées

Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi :

Convocation : Les Assemblées Générales, ordinaires ou extraordinaires, sont convoquées par le Conseil d'Administration. À défaut, elles pourront être également convoquées :

- par les Commissaires aux Comptes ;
- par un mandataire désigné en justice à la demande, soit de tout intéressé 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.

Les actionnaires nominatifs inscrits en compte depuis un mois au moins à la date de l'insertion de cet avis, sont, en outre, convoqués par lettre ordinaire, à moins qu'ils n'aient demandé en temps utile à être convoqués, à leurs frais, par lettre recommandée.

Participation aux Assemblées :

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées Générales, sous réserve de l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce, au troisième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité. L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier.

Tout actionnaire ayant le droit de participer à l'Assemblée Générale peut se faire représenter par son conjoint ou par un autre actionnaire ou peut voter par correspondance dans les conditions légales.

21.2.6. Dispositifs des statuts, charte, règlement pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle

La Société n'a pas adopté, dans ses statuts ou règlement, de disposition ayant pour effet de retarder, différer ou d'empêcher un changement de contrôle.

21.2.7. Disposition des statuts, charte, règlement fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée

Franchissement de seuils statutaires (article 11 des statuts) :

Conformément aux articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à franchir à la hausse ou à la baisse les seuils prévus par ces articles doit informer la Société du nombre total d'actions de celle-ci qu'elle possède dans un délai de cinq jours de Bourse à compter du franchissement du seuil. Elle doit en informer également le Conseil des Marchés Financiers (1) 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.

(1) Aujourd'hui Autorité des Marchés Financiers.

21.2.8. Conditions des statuts, charte, règlement plus stricts que la loi régissant les modifications du capital

Les dispositions des statuts régissant les modifications du capital sont les dispositions légales.

22. Contrats importants

La Société et son Groupe n'ont pas conclu de contrats significatifs autres que ceux commentés dans l'annexe des comptes.

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

La Société n'a pas d'informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêt dans le présent document, à l'exception des rapports des Commissaires aux Comptes qui y sont inclus.

24. Documents accessibles au public

Documents accessibles sur le site Internet et au siège social de la Société.

Sont notamment disponibles sur le site Internet de la Société (www.havas.com) les documents suivants : le présent document de référence déposé sous forme de rapport annuel auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (www.amf-france.org) ; les communiqués financiers ; les statuts ainsi que les informations financières historiques et un certain nombre d'informations sur l'organisation et les activités de la Société et de ses filiales.

Certaines informations devant être communiquées au public sont également présentées sur le site de l'Autorité des Marchés Financiers (www.amf-france.org).

En outre, les statuts, comptes, rapports et renseignements mis à la disposition des actionnaires peuvent être consultés au siège social de la Société, 2, allée de Longchamp, 92281 Suresnes Cedex, France.

25. Informations relatives au rapport de gestion de la Société et tableau de passage entre le rapport de gestion et le document de référence de Havas

Le présent document de référence comprend tous les éléments du rapport de gestion de la Société tels qu'exigés aux termes des articles L. 232-1, II et R. 225-102 du Code de commerce.

Le tableau ci-après présente les éléments du rapport de gestion requis à ce titre.

Tableau de passage entre le rapport de gestion et le document de référence de Havas

Éléments contenus dans le rapport du Conseil d'Administration devant être soumis à l'Assemblée Générale par application des articles L.232-1, II et R. 225-102 du Code de commerce	Rubriques du document de référence contenant les informations correspondantes
Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	6.1 ; 7
Résultats	3
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	7
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	Annexe 6.2.31 comptes consolidés
Organe choisi pour exercer la direction générale de la Société (si le mode de direction est modifié)	N/A
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
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	N/A
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	4
Liste des mandats ou fonctions exercés par les mandataires sociaux	Annexe n°1
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	17

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	N/A
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	21.1.8
Activité des filiales de la Société	7
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	20.9
Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser les participations croisées	N/A
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	17.5
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices et montant éligible à la réfaction	20.10
Rémunérations et avantages de toute nature de chacun des mandataires sociaux	15
Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels	N/A
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	N/A
Informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité	8.2
Informations sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change ou cours de bourse	4.3
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la Société sur ses propres actions	21.1
Éléments de calcul et résultats de l'ajustement des bases de conversion et des conditions de souscription ou d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital ou des options de souscription ou d'achat d'actions	21.1
Opérations réalisées par les dirigeants et les personnes qui leur sont étroitement liées sur leurs titres	17.3
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique :	
• Structure du capital de la société,	21.1.1 ; 18.3 bis
• 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	14.2.3, 18.3
• 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 bis
• Détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux et leur description	18.2 ; 21.2.3
• Mécanismes de contrôle prévus dans les systèmes d'actionnariat du personnel, accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote (pacte d'actionnaire)	18.3
• Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration et à la modification des statuts	16 ; 21.2 ; 14
• Pouvoirs du Conseil d'Administration en particulier l'émission ou le rachat d'actions	21.1.8 ; 21.2.8
• Accords conclus par la Société modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle	21.1.9 ; 10
• 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	10 ; 15.5 ; note 6.1.4.24 comptes consolidés
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	20.8
Tableau et rapport sur les délégations en matière d'augmentation de capital	Annexe n°6
Rapport du Président du Conseil d'Administration	Annexe n°2

LISTE DES ANNEXES

1. Liste des mandats des mandataires sociaux 144
2. Rapport du Président du Conseil d'Administration
sur le fonctionnement du Conseil et
sur les procédures de contrôle interne 161
3. Rapport des Commissaires aux Comptes sur
le rapport du Président sur le contrôle interne 168
4. Présentation des résolutions 169
5. Rapport spécial des Commissaires aux Comptes
sur les conventions réglementées 173
6. Délégations en matière d'augmentation
de capital..... 174
7. Liste des informations publiées au cours
des 12 derniers mois 176

1. LISTE DES MANDATS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Vincent BOLLORÉ

Administrateur depuis juin 2005 et Président du Conseil d'Administration depuis juillet 2005

Autres mandats exercés dans le Groupe

- Président du Conseil d'Administration et Administrateur de Havas Media France

Autres mandats hors Groupe

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-directeur général de Bolloré et Bolloré Participations ;
- Président du Conseil d'administration (direction dissociée) de Financière de l'Odet, Direct 8 (précédemment dénommée Bolloré Média), Matin Plus (précédemment dénommée Compagnie de Bangor), Direct Soir, Havas Media France et Havas ;
- Président de Bolloré Production ;
- Directeur général d'Omnium Bolloré, Financière V, Sofibol ;
- Administrateur de batScap, Bolloré, Bolloré Participations, Direct 8 (précédemment dénommée Bolloré Média), Compagnie des Glénans, Matin Plus (précédemment dénommée Compagnie de Bangor), Direct Soir, Financière Moncey, Financière de l'Odet, Financière V, Omnium Bolloré, Sofibol, Havas Media France et Havas ;
- Membre des Conseils de surveillance de Natixis et de Vallourec (jusqu'au 05/03/2007) ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'administration de la Société Anonyme Forestière et Agricole (Safa), de la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, de la Société Industrielle et Financière de l'Artois, de la Société Bordelaise Africaine, de la Compagnie des Tramways de Rouen, d'IER ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de surveillance de la Compagnie du Cambodge ;
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil de F.F.L Paris ;
- Représentant permanent de Havas au Conseil de Mediametrie.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Plantations des Terres Rouges ;
- Président délégué de Nord Sumatra Investissements ;
- Vice-président de Société des Caoutchoucs du Grand Bereby (SOGB) et Bereby Finances ;
- Administrateur de BB Groupe, Centrages, Compagnie Internationale de Cultures, Financière Privée, Liberian Agricultural Company (LAC), Mediobanca, Plantations Nord Sumatra Limited, Plantations des Terres Rouges, Red Land Roses, SDV Gabon, SDV Sénégal, Financière du Champ de Mars (précédemment dénommée Socfin), Socfinaf, Socfinal, Socfinasia, Socfinco, Socfindo, Socfininter, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol) ;
- Administrateur délégué de Nord Sumatra Investissements ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'administration de SDV Cameroun et SDV Congo.

Mandats exercés en 2006

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-directeur général de Bolloré (précédemment dénommée Bolloré Investissement) et Bolloré Participations ;
- Président du Conseil d'administration (direction dissociée) de Financière de l'Odet, Bolloré Média, Compagnie de Bangor, Direct Soir et Havas ;
- Président de Bolloré Production ;
- Directeur général d'Omnium Bolloré, Financière V, Sofibol ;
- Administrateur de batScap, Bolloré (précédemment dénommée Bolloré Investissement), Bolloré Participations, Bolloré Média, Compagnie des Glénans, Compagnie de Bangor, Direct Soir, Financière Moncey, Financière de l'Odet, Financière V, Omnium Bolloré, Sofibol et Havas ;
- Membre des Conseils de surveillance de Natixis et de Vallourec ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'administration de la Société Anonyme Forestière et Agricole (Safa), de la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, de la Société Industrielle et Financière de l'Artois, de la Société Bordelaise Africaine, de la Compagnie des Tramways de Rouen, d'IER ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de surveillance de la Compagnie du Cambodge ;

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Plantations des Terres Rouges ;
- Président délégué de Nord Sumatra Investissements ;
- Vice-président de Société des Caoutchoucs du Grand Bereby (SOGB) et Bereby Finances ;
- Administrateur de BB Groupe, Centrages, Compagnie Internationale de Cultures, Financière Privée, Liberian Agricultural Company (LAC), Mediobanca, Plantations Nord Sumatra Limited, Plantations des Terres Rouges, Red Land Roses, SDV Gabon, SDV Sénégal, Socfin, Socfinaf, Socfinal, Socfinasia, Socfinco, Socfindo, Socfininter, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol) ;
- Administrateur délégué de Nord Sumatra Investissements ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'administration de SDV Cameroun et SDV Congo.

Mandats exercés en 2005

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-directeur général de Bolloré et Bolloré Participations ;
- Président du Conseil d'administration (direction dissociée) de Bolloré Investissement, Financière de l'Odet, Bolloré Média et Havas ;
- Président de Bolloré Production ;
- Directeur général d'Omnium Bolloré, Financière V, Sofibol ;
- Administrateur de batScap, Bolloré Investissement, Bolloré, Bolloré Participations, Bolloré Média, Compagnie des Glénans, Financière Moncey, Financière de l'Odet, Havas, Natexis Banques Populaires ;
- Membre du Conseil de surveillance de Vallourec ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'administration de la Société Anonyme Forestière et Agricole (Safa), de la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, de la Société Industrielle et Financière de l'Artois, de la Société Bordelaise Africaine, de la Compagnie des Tramways de Rouen, d'IER ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de surveillance de la Compagnie du Cambodge ;
- Représentant permanent de la Compagnie du Cambodge au Conseil de surveillance de la Société Financière HR.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Plantations des Terres Rouges ;
- Président délégué de Nord Sumatra Investissements ;
- Vice-président de Société des Caoutchoucs du Grand Bereby (SOGB) et Bereby Finances ;
- Administrateur de BB Groupe, Centrages, Compagnie Internationale de Cultures, Financière Privée, Liberian Agricultural Company (LAC), Mediobanca, Plantations Nord Sumatra Limited, Plantations des Terres Rouges, Red Land Roses, SDV Gabon, SDV Sénégal, Socfin, Socfinaf, Socfinal, Socfinasia, Socfinco, Socfindo, Socfininter, Socfin Plantations Sendirian Berhad, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol) ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'administration de SDV Cameroun, SDV Congo, SDV Côte d'Ivoire et Immobilière de la Pépinière ;
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil d'Afrique Initiatives.

Mandats exercés en 2004

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-directeur général de Bolloré et Bolloré Participations ;
- Président du Conseil d'administration (direction dissociée) de Bolloré Investissement, Financière de l'Odet et Bolloré Média ;
- Président de Bolloré Production ;
- Directeur général d'Omnium Bolloré, Financière V, Sofibol ;
- Administrateur de batScap, Bolloré Investissement, Bolloré, Bolloré Participations, Bolloré Média, Compagnie des Glénans, Financière Moncey, Financière de l'Odet, Generali France, Natexis Banques Populaires ;
- Membre du Conseil de surveillance de Vallourec ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'administration de la Société Anonyme Forestière et Agricole (Safa), de la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, de la Société Industrielle et Financière de l'Artois, de la Société Bordelaise Africaine, de la Compagnie des Tramways de Rouen, d'IER ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de surveillance de la Compagnie du Cambodge ;
- Représentant permanent de la Compagnie du Cambodge au Conseil de surveillance de la Société Financière HR.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Plantations des Terres Rouges ;
- Président délégué de Nord Sumatra Investissements ;
- Vice-président de Société des Caoutchoucs du Grand Bereby (SOGB) et Bereby Finances ;
- Administrateur de BB Groupe, Centrages, Compagnie Internationale de Cultures, Financière Privée, Liberian Agricultural Company (LAC), Mediobanca, Plantations Nord Sumatra Limited, Plantations des Terres Rouges, Red Land Roses, SDV Gabon, SDV Sénégal, Socfin, Socfinaf, Socfinal, Socfinasia, Socfinco, Socfindo, Socfininter, Socfin Plantations Sendirian Berhad, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol) ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'administration de SDV Cameroun, SDV Congo, SDV Côte d'Ivoire et Immobilière de la Pépinière ;
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil d'Afrique Initiatives.

Mandats exercés en 2003

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-directeur général de Bolloré et Bolloré Participations ;
- Président du Conseil d'administration (direction dissociée) de Bolloré Investissement, Financière de l'Odet et Bolloré Média ;
- Président de Bolloré Production ;
- Directeur général d'Omnium Bolloré, Financière V, Sofibol ;

- Administrateur de batScap, Bolloré Investissement, Bolloré, Bolloré Participations, Bolloré Média, Compagnie des Glénans, Financière Moncey, Financière de l'Odet, Tobaccor;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils de la Société Anonyme Forestière Agricole (Safa), Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, Société Industrielle et Financière de l'Artois, Société Bordelaise Africaine, Compagnie des Tramways de Rouen, Compagnie du Cambodge, d'IER;
- Représentant permanent de la Compagnie du Cambodge au Conseil de la Société Financière HR.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Plantations des Terres Rouges et Selective East Asiatic ;
- Président délégué de Nord Sumatra Investissements ;
- Vice-président de Société des Caoutchoucs du Grand Bereby (SOGB) et Bereby Finances ;
- Administrateur de BB Groupe, Centrages, Compagnie Internationale de Cultures, Financière Privée, Liberian Agricultural Company (LAC), Mediobanca, Plantations Nord Sumatra Limited, Red Land Roses, SDV Gabon, SDV Sénégal, Socfin, Socfinaf, Socfinal, Socfinasia, Socfinco, Socfindo, Socfininter, Socfin Plantations Sendirian Berhad, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol) ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils de SDV Cameroun, SDV Congo, SDV Côte d'Ivoire et Immobilière de la Pépinière;
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil d'Afrique Initiatives.

BOLLORÉ

Administrateur de Havas depuis juin 2005, représenté par Cédric de Bailliencourt

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises :

- Président : Compagnie Saint-Gabriel
- Administrateur : BatScap, direct 8, Financière de Cézembre, Financière Moncey, MP42, SFDM, Saga, Société de Culture des Tabacs et Plantations Industrielles, Société Française de Production, Transisud, Video Communication France, Direct Soir, Havas, IER et F.F. Paris

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères :

- Administrateur : S.E.T.V.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe :

Mandats exercés en 2006 :

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président : Compagnie Saint-Gabriel
- Administrateur : Bolloré Média, Euro Media Television, Financière de Cézembre, Financière Moncey, MP 42, SFDM, SAGA, Société de Culture des Tabacs et Plantations Industrielles, Société Française de Production, Video Communication France, Direct Soir, Havas et IER

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur : Comarine (Maroc)

Mandats exercés en 2005 :

- Administrateur : Saga ; Société Française de Donges Metz (SFDM) ; I.E.R. ; Bolloré Média ; Euro Média Télévision ; Société Française de Production et de Création Audiovisuelles - SFP ; Vidéo Communication France.

Mandats exercés en 2004 :

- Administrateur : Saga, Société Française de Donges Metz - SFDM, IER, Bolloré Média, Euro Média Télévision, Société Française de Production et de Création Audiovisuelles - SFP, SFP Holding, Vidéo Communication France.

Mandats exercés en 2003 :

- Administrateur : Saga, Société Française de Donges Metz - SFDM, IER, Bolloré Média, Euro Média Télévision, Société Française de Production et de Création Audiovisuelles - SFP, SFP Holding.

Cédric de BAILLIENCOURT

Représentant Permanent de Bolloré (précédemment dénommée Bolloré Investissement) au Conseil d'Administration de Havas depuis juin 2005

Autres mandats exercés dans le Groupe : Néant

Autres mandats hors Groupe

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président-directeur général de Financière de l'Odet;
- Vice-Président-directeur général de Bolloré ;
- Président des Conseils d'Administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey et de la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard (depuis le 6/12/2007) ;
- Président-directeur général de Société Industrielle et Financière de l'Artois (depuis le 6/12/2007) ;
- Président de Sofibol, Compagnie de Guérolé, Compagnie de Guilvinec, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Financière de Quiberon, Financière d'Ouessant, Financière de Loctudy, Financière du Perguet, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean, Omnium Bolloré ;
- Gérant de Socarfi, Financière du Loch, Compagnie de Malestroit ;
- Administrateur de Bolloré, Bolloré Participations, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière V, Financière Moncey, Omnium Bolloré, Sofibol, Société Industrielle et Financière de l'Artois, Financière de l'Odet, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Compagnie des Glénans ; de Bolloré aux Conseils de BatScap, Havas et Socotab, de Financière V au Conseil de Société Anonyme Forestière et Agricole (Safa); de Plantations des Terres Rouges au Conseil de Compagnie du Cambodge; de PTR Finances au Conseil de Castelway, de Compagnie du Cambodge au Conseil de Surveillance de la Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de African Investment Company, Arlington Investissements, Carlyle Investissements, Cormoran Participations, Dumbarton Invest, Latham Invest, Forestière Équatoriale, BB Groupe, PTR Finances, Peachtree Invest, Renwick Invest, Sorebol, Swann Investissements et Technifin.
- Représentant permanent de Sofimap au Conseil de la Société Havraise Africaine de Négoce (Shan).

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2006

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directeur général de Financière de l'Odet;
- Vice-Président Directeur général de Bolloré ;
- Président de Sofibol, Compagnie de Guérolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Locmaria, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Financière de Quiberon, Financière d'Ouessant, Financière de Loctudy, Financière du Perguet, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean, Omnium Bolloré ;
- Gérant de Socarfi, Financière du Loch, Compagnie de Malestroit ;
- Administrateur de Bolloré, Bolloré Participations, Financière V, Omnium Bolloré, Sofibol, Financière de l'Odet, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Compagnie des Glénans ; de Bolloré aux Conseils d'Havas, Socotab et Financière Moncey, de Financière V au Conseil de Société Anonyme Forestière et Agricole (Safa); de Plantations des Terres Rouges au Conseil de Compagnie du Cambodge; de PTR Finances au Conseil de Castelway, de Compagnie du Cambodge au Conseil de HR Banque.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de African Investment Company, Arlington Investissements, Carlyle Investissements, Cormoran Participations, Dumbarton Invest, Latham Invest, Forestière Équatoriale, BB Groupe, PTR Finances, Peachtree Invest, Renwick Invest, Sorebol, Swann Investissements et Technifin.
- Représentant permanent de Sofimap au Conseil de la Société Havraise Africaine de Négoce (Shan).

Mandats exercés en 2005

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directeur général de Bolloré Investissement et de Financière de l'Odet;
- Président de Sofibol, Compagnie de Guérolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Locmaria, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Financière de Loctudy, Financière du Perguet, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean ;
- Gérant de Socarfi, Financière du Loch ;

- Administrateur de Bolloré Investissement, Bolloré Participations, Financière de l'Odet, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Représentant permanent de Bolloré aux Conseils de Equity Finance, batScap, Financière Moncey, Kerné Finance; de Bolloré Participations aux Conseils de Bolloré, Compagnie des Glénans ; de Bolloré Investissement au Conseil d'Havas; de Financière V au Conseil de Société Anonyme Forestière et Agricole (Safa); de Plantations des Terres Rouges au Conseil de Compagnie du Cambodge; de PTR Finances au Conseil de Castelway.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Arlington Investissements, Carlyle Investissements, Dumbarton Invest, Latham Invest, Forestière Équatoriale, Dafci Cameroun, BB Groupe, PTR Finances, Peachtree Invest, Renwick Invest Sorebol, Swann Investissements et Technifin.
- Représentant permanent de Sofimap au Conseil de la Société Havraise Africaine de Négoce (Shan).

Mandats exercés en 2004

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directeur général de Bolloré Investissement et de Financière de l'Odet;
- Président de Sofibol, Compagnie de Guérolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Locmaria, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Financière de Guiriden, Financière de Kéréon, Financière de Loctudy, Financière du Perguet, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean ;
- Gérant de Socarfi ;
- Administrateur de Bolloré Investissement, Bolloré Participations, Financière de l'Odet, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Représentant permanent de Bolloré aux Conseils de Equity Finance, batScap, Financière Moncey, Kerné Finance; de Bolloré Participations aux Conseils de Bolloré, Compagnie des Glénans; de Financière V au Conseil de Société Anonyme Forestière et Agricole (Safa); de Plantations des Terres Rouges au Conseil de Compagnie du Cambodge ; de Sofiprom au Conseil de Société de Culture des Tabacs et Plantations Industrielles.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Forestière Équatoriale, Dafci Cameroun, BB Groupe, PTR Finance et Technifin.
- Représentant permanent de Sofimap au Conseil de la Société Havraise Africaine de Négoce (Shan).

Mandats exercés en 2003

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directeur général de Bolloré Investissement et de Financière de l'Odet;
- Président de Compagnie de Guérolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Locmaria, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Financière de Guiriden, Financière de Kéréon, Financière de Loctudy, Financière du Perguet, Financière de Pont-Aven et Imperial Mediterranean;
- Gérant de Socarfi ;
- Administrateur de Bolloré Investissement, Bolloré Participations, Financière de l'Odet et Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Représentant permanent de Bolloré aux Conseils de Equity Finance, batScap, Financière Moncey et Kerné Finance; de Bolloré Participations aux Conseils de Bolloré et Compagnie des Glénans; de Financière V au Conseil de Société Anonyme Forestière et Agricole (Safa); de Plantations des Terres Rouges au Conseil de Compagnie du Cambodge.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Directeur général adjoint de Dafci ;
- Administrateur de Dafci, Forestière Équatoriale, Decortica, Dafci Cameroun, BB Groupe, PTR Finances et Technifin.
- Représentant permanent de Sofimap au Conseil de la Société Havraise Africaine de Négoce (Shan).

Antoine BERNHEIM

Administrateur depuis le 10 mars 2008

Autres mandats dans le Groupe : Néant

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-président et administrateur de Bolloré, LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton, LVMH Fashion Group, LVMH Finance ;
- Vice-président et membre du Comité de Surveillance de Financière Jean Goujon ;
- Administrateur de Christian Dior, Ciments Français, Generali France, Christian Dior Couture ;

- Membre du Conseil de surveillance de Eurazeo ;
- Directeur général de SFGI.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président et administrateur de Assicurazioni Generali S.p.A. ;
- Vice-président de Alleanza Assicurazioni S.p.A. ;
- Administrateur de AMB Generali Holding AG, Banca della Svizzera Italiana – BSI, Generali Espana Holding SA, Compagnie Monégasque de Banque, Generali Holding Vienna AG, Graafschap Holland et LVMH Inc ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Mediobanca ;
- Vice-président du Conseil de Surveillance de Intesa Sanpaolo ;

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe :

Mandats exercés en 2006

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-président et administrateur de Bolloré, LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton, LVMH Fashion Group, LVMH Finance ;
- Vice-président et membre du Comité de Surveillance de Financière Jean Goujon ;
- Associé commanditaire de Partena;
- Administrateur de Bolloré, Christian Dior, Ciments Français, Generali France, Christian Dior Couture ;
- Membre du Conseil de surveillance de Eurazeo ;
- Directeur général de SFGI.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président et administrateur de Assicurazioni Generali S.p.A. ;
- Vice-président de Alleanza Assicurazioni S.p.A. ;
- Administrateur de AMB Generali Holding AG, Banca della Svizzera Italiana – BSI, Generali Espana Holding SA, Compagnie Monégasque de Banque, Generali Holding Vienna AG, Graafschap Holland, Intesa S.p.A., Mediobanca.

Mandats exercés en 2005

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-président et administrateur de Bolloré Investissement et de LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton ;
- Associé commanditaire de Partena;
- Administrateur de Bolloré, Christian Dior, Ciments Français, Generali France, Christian Dior Couture ;
- Membre du Conseil de surveillance de Eurazeo ;
- Directeur général de SFGI.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président et administrateur de Assicurazioni Generali S.p.A. ;
- Vice-président de Alleanza Assicurazioni S.p.A. ;
- Administrateur de AMB Generali Holding AG, Banca della Svizzera Italiana – BSI, de la Compagnie Monégasque de Banque, Generali Espana Holding SA, Generali Holding Vienna AG, Graafschap Holland, Intesa S.p.A., Mediobanca;
- Associé de Lazard LLC.

Mandats exercés en 2004

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-président et administrateur de Bolloré Investissement et de LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton ;
- Associé commanditaire de Partena;
- Administrateur de Bolloré, Christian Dior, Ciments Français, Generali France, Rue Impériale, Christian Dior Couture ;
- Membre du Conseil de surveillance de Eurazeo ;
- Directeur Général de SFGI.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président et administrateur de Assicurazioni Generali S.p.A. ;
- Vice-président de Alleanza Assicurazioni S.p.A. ;
- Administrateur de AMB Generali Holding AG, Banca della Svizzera Italiana – BSI, Generali España Holding, de la Compagnie Monégasque de Banque, Generali Holding Vienna AG, Graafschap Holland, Intesa S.p.A., Mediobanca ;
- Associé de Lazard LLC.

Mandats exercés en 2003

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-président et administrateur de Bolloré Investissement et de LVMH Moët Hennesy Louis Vuitton ;
- Associé commanditaire de Partena ;
- Administrateur de Bolloré, Christian Dior, Ciments Français, Generali France, Rue Impériale, Christian Dior Couture ;
- Membre du Conseil de surveillance de Eurazeo ;
- Directeur général de SFGI.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président et administrateur de Assicurazioni Generali S.p.A. ;
- Administrateur de AMB Generali Holding AG, Banca della Svizzera Italiana – BSI, de la Compagnie Monégasque de Banque, Generali Holding Vienna AG, Intesa S.p.A., Mediobanca, Graafschap Holland ;
- Associé de Lazard LLC.

BOLLORÉ MÉDIAS INVESTISSEMENTS

Administrateur de Havas de juin 2005 au 5 mars 2008, représenté par Marc BEBON

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe :

Mandats exercés en 2007, 2006, 2005, 2004 et en 2003 : Néant

Marc BEBON

Représentant Permanent de Bolloré Médias Investissements au Conseil d'Administration de Havas de juin 2005 au 5 mars 2008

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises :

- Président de Bolloré Médias Investissements, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de la Pointe du Raz, Financière Hoedic, Compagnie de la Forêt-Fouesnant, Financière Moustierlin, Compagnie de Pleuven, Compagnie de Port-Manech, Compagnie de Rosmadec, Compagnie du Fort Cigogne, Financière Arnil, Financière de Concarneau, Financière de Port la Forêt, Financière de Redon, Financière du Letty, Sofiprom
- Président-directeur général de Compagnie des Glénans
- Président et membre du Directoire de Compagnie du Cambodge
- Administrateur de Compagnie des Glénans et MP 42
- Liquidateur de la Société Centrale de Représentation
- Représentant permanent de BB Groupe au conseil de Bolloré Participations
- Représentant permanent de Bolloré Médias Investissements au conseil d'Havas
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux conseils de Bolloré, de Financière de l'Odet
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge aux conseils de Compagnie des Tramways de Rouen, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard et Société Industrielle et Financière de l'Artois
- Représentant permanent de Financière de Cézembre au conseil de Société de Culture des Tabacs et Plantations industrielles
- Représentant permanent de MP 42 au Conseil de Kerné Finance
- Représentant permanent de Omnium Bolloré à la Présidence de la Compagnie de Locronan Représentant permanent de Bolloré à la Présidence de Compagnie Saint Gabriel et au Conseil d'administration de Financière Moncey
- Représentant de Financière de l'Odet au conseil de Direct Soir
- Représentant de Financière du Letty aux conseils de Société Navale Caennaise et Société Navale de l'Ouest

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères :

- Administrateur de Dumbarton Invest SA, JSA Holding B.V , Latham Invest SA, Madison Investissements SA, Montrose Invest SA, Morisson Investissements SA, Renwick Invest SA et Swann Investissements SA
- Représentant permanent de Financière de Beg Meil au conseil de Participaciones y gestion financiera SA
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au conseil de Société Havraise Africaine de Négoco

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe :

Mandats exercés en 2006

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises :

- Président de Bolloré Médias Investissements, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Kerdevot, Compagnie de Hoedic, Compagnie de la Forêt-Fouesnant, Compagnie de Moustierlin, Compagnie de Pleuven, Compagnie de Port-Manech, Compagnie de Rosmadec, Compagnie des Monts d'Arrée, Compagnie du Fort Cigogne, Financière Arnil, Financière de Concarneau, Financière de Port la Forêt, Financière de Redon, Financière du Letty, Sofiprom
- Président-directeur général de Compagnie des Glénans
- Président et membre du Directoire de Compagnie du Cambodge
- Administrateur de Compagnie des Glénans et MP 42
- Liquidateur de la Société Centrale de Représentation
- Représentant permanent de BB Groupe au conseil de Bolloré Participations
- Représentant permanent de Bolloré Médias Investissements au conseil d'Havas
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux conseils de Bolloré, de Financière de l'Odet
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge aux conseils de Compagnie des Tramways de Rouen, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard et Société Industrielle et Financière de l'Artois
- Représentant permanent de Financière de Cézembre au conseil de Société de Culture des Tabacs et Plantations industrielles
- Représentant permanent de MP 42 au Conseil de Kerné Finance
- Représentant permanent de Omnium Bolloré à la Présidence de la Compagnie de Locronan
- Représentant permanent de Bolloré à la Présidence de Compagnie Saint Gabriel
- Représentant de Financière de l'Odet au conseil de Direct Soir
- Représentant de Financière du Letty aux conseils de Société Navale Caennaise et Société Navale de l'Ouest

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères :

- Directeur général de JSA Holding BV
- Administrateur de Dumbarton Invest SA, JSA Holding B.V , Latham Invest SA, Madison Investissements SA, Montrose Invest SA, Morisson Investissements SA, Renwick Invest SA et Swann Investissements SA
- Représentant permanent de Financière de Beg Meil au conseil de Participaciones y gestion financiera SA
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au conseil de Société Havraise Africaine de Négoce

Mandats exercés en 2005

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de Bolloré Médias Investissements, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Kerdevot, Compagnie de l'Île de Houat, Compagnie de Pleuven, Compagnie de Port-Manech, Compagnie de Rosmadec, Compagnie des Monts d'Arree, Compagnie du Cap Coz, Compagnie du Fort Cigogne, Financière Arnil, Financière de Combrit, Financière de Concarneau, Financière de Port La Foret, Financière de Redon, Financière du Letty, Financière V, Omnium Bolloré, Sofiprom
- Président Directeur Général de Compagnie des Glénans
- Administrateur de Compagnie des Glénans, MP 42
- Membre du Directoire de Compagnie du Cambodge
- Liquidateur de la Société Centrale de Représentation
- Représentant permanent de BB Groupe au Conseil de Bolloré Participations
- Représentant permanent de Bolloré Médias Investissements au Conseil de Havas
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils de Bolloré Investissement, Financière de l'Odet
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge aux Conseils de Compagnie des Tramways de Rouen, Société des Chemins de fer et tramways du Var et du Gard, Société Industrielle et Financière de l'Artois,
- Représentant permanent de Financière de Cézembre au Conseil de la Société de Culture des Tabacs et Plantations Industrielles
- Représentant de Financière V au Conseil de Bolloré
- Représentant de MP 42 au Conseil de Kerné Finance
- Représentant de Financière du Letty aux Conseil de Société Navale Caennaise, Société Navale de l'Ouest
- Représentant de Bolloré au Conseil de CIC Tresoricic, Roch Court Terme
- Représentant de Bolloré à la Présidence de Compagnie Saint-Gabriel
- Représentant de Omnium Bolloré à la Présidence de Compagnie de Locronan

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Managing Director de JSA Holding B.V
- Director de JSA Holding B.V
- Administrateur de Dumbarton Invest SA, Latham Invest SA, Madison Investissement SA, Montrose Invest SA, Morisson Investissements SA, Renwick Invest SA, Swann Investissements SA
- Représentant permanent de Financière de Beg Meil au Conseil de Participaciones y Gestion Financiera, SA
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de la Société Havraise Africaine de Négoce

Mandats exercés en 2004

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises :

- Président de Bolloré Médias Investissements, Compagnie de Cornouaille, Compagnie du Fort Cigogne, Compagnie de Kerdevot, Compagnie de Pont-L'Abbé, Compagnie de Port la Forêt, Compagnie de Port-Manech, Compagnie de Rosmadec, Compagnie de Rosporden, Financière Arnil, Financière de Concarneau, Financière du Letty, Financière V, Omnium Bolloré, Sofiprom
- Membre du Directoire de Compagnie du Cambodge
- Administrateur de Compagnie des Glénans et MP 42
- Représentant permanent de BB Groupe au Conseil de Bolloré Participations
- Représentant permanent de Bolloré à la Présidence de Compagnie St Gabriel, aux Conseils de Roch Court Terme et CIC Tresoricic
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils de Bolloré Investissement, de Financière de l'Odé
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge aux Conseils de Compagnie des Tramways de Rouen, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard et Société Industrielle et Financière de l'Artois
- Représentant permanent de Financière de Cézembre au Conseil de Société de Culture des Tabacs et Plantations industrielles
- Représentant permanent de Financière V au Conseil de Bolloré
- Représentant permanent de MP 42 au Conseil de Kerné Finance
- Représentant permanent de Omnium Bolloré à la Présidence de la Compagnie de Locronan

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères :

- Managing Director de JSA Holding B.V
- Director de JSA Holding B.V
- Administrateur de Overseas Transport and Chartering Ltd, Dumbarton Invest SA, Latham Invest SA, Madison Investissement SA, Montrose Invest SA, Morisson Investissements SA, Renwick Invest SA, Swann Investissements SA
- Représentant permanent de Financière de Beg Meil au Conseil de Participaciones y Gestion Financiera, SA
- Représentant permanent de Sofiprom au Conseil de la Forestière de Campo
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de la Société Havraise Africaine de Négoce

Mandats exercés en 2003

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de Compagnie de Kerdevot, Compagnie de Port la Forêt, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Pont-L'Abbé, Financière de Concarneau, Financière du Letty, Financière V, Omnium Bolloré, Sofiprom et Serdi
- Membre du Directoire de Compagnie du Cambodge
- Administrateur de Compagnie des Glénans et MP 42
- Gérant de Compagnie de Rosmadec, Compagnie de Fort Cigogne et Financière Arnil
- Représentant permanent de BB Groupe au Conseil d'Administration de Bolloré Participations ; de Bolloré à la Présidence de Compagnie St Gabriel, aux Conseils de Roch Court Terme et CIC Tresoricic ; de Bolloré Participations au Conseil de Financière de l'Odé et de Bolloré Investissement ; de Compagnie du Cambodge aux Conseils de Medifrance, Marine Trois, Compagnie des Tramways de Rouen, STVG et SIF Artois ; de Financière de Cézembre au Conseil de SOCOTAB ; de Financière V aux Conseils de Bolloré Investissement et Bolloré ; de MP 42 au Conseil de Kerné Finance ; de Omnium Bolloré à la Présidence de la Compagnie de Locronan ;

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Managing Director de JSA Holding B.V
- Director de JSA Holding B.V
- Administrateur de Dumbarton Invest SA, Latham Invest SA, Montrose Invest SA, Morisson Investissements SA, Overseas Transport and Chartering Ltd, Renwick Invest SA et Swann Investissements SA
- Représentant permanent de Sofiprom au Conseil de la Forestière de Campo
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de Société Havraise Africaine de Négoce

Richard COLKER

Administrateur de Havas depuis juin 1995

Autres mandats dans le Groupe

Néant

Autres mandats hors Groupe

Néant

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe :

Mandats exercés en 2006

Néant

Mandats exercés en 2005

- Président-Directeur Général d'havas du 21 juin au 12 juillet 2005.
- Managing Partner: Colker, Gélardin & Co. (G.-B.)

Mandats exercés en 2004

- Managing Partner: Colker Gelardin & Co (Grande-Bretagne).

Mandats exercés en 2003

- Managing Partner : Colker Gelardin & Co (Grande-Bretagne).

Ed ESKANDARIAN

Administrateur de Havas depuis septembre 2000

Autres mandats dans le Groupe

- Chairman & CEO: Arnold Worldwide Partners LLC (USA),
- Chairman: Arnold Worldwide Partner Chicago Inc. (USA); Arnold Worldwide LLC. (USA);
- Director: Devarrieux Villaret; Arnold Worldwide New York, Inc. (USA), Arnold Worldwide Canada (Canada); Arnold Worldwide Spain SL (Spain); Palm Arnold Communication Inc. (USA); Arnold Worldwide Italie (Italy);
- Management Committee Member: Mckinney & Silver LLC (USA); Bouchez Kent & CO LLC.

Autres mandats hors Groupe

- Director: Get Well Network (United States);
- Director :Sports Loyalti Systems, Inc. (United States)
- Board of Trustees: Dana Farber Cancer Institute ; University of Richmond ;
- Baord of Overseers : Boston Symphony Orchestra;
- Governor's Appointee, Board of Directors : Children's Trust Fund

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe :

Mandats exercés en 2006

- Director: Get Well Network (United States);
- Director :Sports Loyalti Systems, Inc. (United States)
- Board of Trustees: Dana Farber Cancer Institute ; University of Richmond ;
- Governor's Appointee, Board of Directors : Children's Trust Fund

Mandats exercés en 2005

- Director: Get Well Network (USA)
- Board of Trustees: Dana Farber Cancer Institute ; University of Richmond ;
- Board of Overseers: Boston Symphony Orchestra

Mandats exercés en 2004

- Director: Get Well Network (United States);
- Board of Trustees: Dana Farber Cancer Institute; University of Richmond;
- Board of Overseers: Boston Symphony Orchestra.

Mandats exercés en 2003

- Director: Get Well Network (United States);
- Board of Trustees: Dana Farber Cancer Institute; University of Richmond, Boston Symphony Orchestra.

EURO RSCG

Administrateur de Havas depuis juin 2006
représenté par Jean de YTURBE.

Autres mandats dans le Groupe

- Administrateur d'Euro RSCG MS (anciennement dénommée EURO RSCG 4D)
- Administrateur d'Euro RSCG Compagnie
- Administrateur d'Absolute Reality
- Administrateur d'Euro RSCG C & O
- Co-gérant de HPS

Autres mandats hors Groupe

Néant

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2006, 2005, 2004 et 2003 : Néant

Jean de YTURBE

Représentant Permanent d'Euro RSCG
au Conseil d'Administration de Havas depuis juin 2006

Autres mandats dans le Groupe

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président Directeur Général et Administrateur : Providence
- Administrateur : Euro RSCG Life

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Director : RSMB (depuis Octobre 2006)

Mandats exercés hors Groupe:

Néant

Autres mandats précédemment exercés hors groupe

Mandats exercés en 2006

Director : RSMB (depuis Octobre 2006)

Mandats exercés en 2005

Néant

Mandats exercés en 2004

Néant

Mandats exercés en 2003

- Board Member of Cordiant
- Group President Bates Worldwide
- Non executive Director of Bates UK
- Deputy President of Cordiant
- Non Executive Director of Cordiant

HAVAS PARTICIPATIONS

Administrateur de Havas depuis septembre 2006
représenté par Hervé PHILIPPE

Autres mandats dans le Groupe

Néant

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés depuis sa constitution en 2005

Néant

Hervé PHILIPPE

Représentant Permanent de Havas Participations au Conseil d'Administration de Havas depuis septembre 2006

Autres mandats dans le Groupe

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises :

Président du Conseil d'Administration et Administrateur : LNE
Président : Eurifi, Havas 04, Havas 05, Havas Participations, Safigep
Directeur Financier du Groupe Havas
Directeur Général Délégué : Havas International
Administrateur : Havas International, Euro RSCG, GR.PO. S.A.
Gérant : Havas Finances Services, Havas IT
Représentant permanent d'Havas International : Euro RSCG Life, Providence
Représentant permanent d'Havas : Ha Pôle ressources Humaines

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères :

Président : Havas Management España SL, Field Research Corporation
Director and Senior Vice-Président : Havas Holding Inc.
Administrateur : Havas Holding Inc., Euro RSCG Worldwide Inc., Euro RSCG Holdings Corp., Data Communique International, Inc., Havas Management España SL
Director, Executive Vice President : Havas North America, Inc
Board Member : Havas Holding Inc.

Autres mandats hors Groupe

Administrateur : Harvest, Sifraba, Jean BAL

Autres Mandats précédemment exercés hors Groupe :

Mandats exercés en 2006

Membre du Conseil de surveillance : NRJ Group
Administrateur : Harvest, Sifraba, Jean BAL, Eurofog

Mandats exercés en 2005

Membre du Directoire de SAGEM
Membre du Conseil de surveillance : NRJ Group
Administrateur : Harvest, Sifraba, Jean BAL, Eurofog

Mandats exercés en 2004

Membre du Directoire de SAGEM
Membre du Conseil de surveillance : NRJ Group
Administrateur : Sifraba, Jean BAL, Eurofog

Mandats exercés en 2003

Membre du Directoire de SAGEM
Membre du Conseil de surveillance : NRJ Group
Administrateur : Sifraba, Jean BAL, Eurofog

Pierre LESCURE

Administrateur de Havas depuis juin 1994

Autres mandats dans le Groupe

Néant

Autres mandats hors Groupe**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

- Président-Directeur Général : Anna Rose Production.
- Directeur Général: We Never Sleep.
- Administrateur : Thomson, Kudelski SA.
- Membre du Conseil de Surveillance : Lagardère SA, Le Monde.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises****Mandats exercés en 2006**

- Président-Directeur Général : Anna Rose Production.
- Directeur Général: We Never Sleep.
- Administrateur : Thomson, Kudelski SA.
- Membre du Conseil de Surveillance : Lagardère SA, Le Monde.

Mandats exercés en 2005

- Président-Directeur Général : Anna Rose Production.
- Directeur Général: We Never Sleep.
- Administrateur : Thomson, Kudelski SA.
- Membre du Conseil de Surveillance : Lagardère SA, Le Monde.

Mandats exercés en 2004

- Président-Directeur Général : Anna Rose Production.
- Directeur Général: We Never Sleep.
- Administrateur : Thomson.
- Membre du Conseil de Surveillance : Lagardère SA, Le Monde.

Mandats exercés en 2003

- Président-Directeur Général : Anna Rose Production.
- Directeur Général : We Never Sleep.
- Administrateur : Thomson.
- Membre du Conseil de Surveillance : Lagardère SA.

Thierry MARRAUD

Administrateur de Havas de juin 2005 au 5 mars 2008

Autres mandats dans le Groupe

Néant

Autres mandats hors Groupe**Mandats exercés dans les sociétés françaises :**

- Président de Financière de l'Argol (SAS),
- Président de Compagnie de Lanmeur (SAS),
- Président de Financière de Sainte-Marine (SAS),
- Président de Financière de Douarnenez (SAS),

- Administrateur de Havas,
- Membre des Conseils de Surveillance de EMIN LEYDIER et Euro Media Groupe
- Représentant permanent de :
 - . Financière V au Conseil d'Administration de Bolloré,
 - . Bolloré au Conseil d'Administration de Financière de Cézembre,
 - . Compagnie du Cambodge au Conseil d'Administration de IER,
 - . Financière de l'Odet au Conseil d'Administration de Saga,
 - . Financière de l'Odet au Conseil d'Administration de SFDM,
 - . Financière de Sainte-Marine au Conseil de Surveillance de Vallourec,
 - . MP 42 au Conseil d'Administration de Socotab.

Mandats exercés dans les sociétés étrangères :

- Administrateur de Sorebol SA (Luxembourg), JSA Holding BV (Pays-Bas)

Mandats exercés en 2006

Mandats exercés dans les sociétés françaises :

- Président de Financière de Sainte-Marine (SAS),
- Président de Financière de Douarnenez (SAS),
- Administrateur de Havas,
- Membre du Conseil de Surveillance de EMIN LEYDIER,
- Représentant permanent de :
 - . Financière V au Conseil d'Administration de Bolloré (ex-Bolloré Investissement),
 - . Bolloré (ex-Bolloré Investissement) au Conseil d'Administration de Financière de Cézembre,
 - . Compagnie du Cambodge au Conseil d'Administration de IER,
 - . Financière de l'Odet au Conseil d'Administration de la Société Française de Production,
 - . Financière de l'Odet au Conseil d'Administration de Saga,
 - . Financière de l'Odet au Conseil d'Administration de SFDM,
 - . Financière de Sainte-Marine au Conseil de Surveillance de Vallourec.

Mandats exercés dans les sociétés étrangères :

- Administrateur de Sorebol SA (Luxembourg), JSA Holding BV (Pays-Bas)

Mandats exercés en 2005

Mandats exercés dans les sociétés françaises :

- Président de Financière de Sainte-Marine (SAS),
- Administrateur de Havas,
- Membre du Conseil de Surveillance de EMIN LEYDIER,
- Représentant permanent de :
 - . Financière V au Conseil d'Administration de Bolloré Investissement,
 - . Compagnie du Cambodge au Conseil d'Administration de IER,
 - . Financière de l'Odet au Conseil d'Administration de la Société Française de Production,
 - . Financière de l'Odet au Conseil d'Administration de Saga,
 - . Financière de Sainte-Marine au Conseil de Surveillance de Vallourec,
 - . Bolloré au Conseil d'Administration de SFDM et de Financière de Cézembre,
 - . Financière V au Conseil d'Administration de Bolloré Investissement.

Mandats exercés dans les sociétés étrangères :

- Administrateur de Sorebol SA (Luxembourg).

Mandats exercés en 2004

Mandats exercés dans les sociétés françaises :

- Président de Financière de Sainte-Marine (SAS),
- Membre du Conseil de Surveillance de EMIN LEYDIER,
- Représentant permanent de :
 - . Compagnie du Cambodge au Conseil d'Administration de IER,
 - . Financière de l'Odet au Conseil d'Administration de la Société Française de Production,

- . Financière de l'Odette au Conseil d'Administration de Saga,
- . Financière de Sainte-Marine au Conseil de Surveillance de Vallourec,
- . Bolloré au Conseil d'Administration de SDFM et Financière de Cézembre,
- . Financière V au Conseil d'Administration de Bolloré Investissement.

Mandats exercés dans les sociétés étrangères : Néant

Mandats exercés en 2003

Mandats exercés dans les sociétés françaises :

- Membre du Conseil de Surveillance de EMIN LEYDIER,
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil d'Administration de SDFM.

Mandats exercés dans les sociétés étrangères : Néant

Leopoldo RODÉS CASTAÑE

Administrateur de Havas depuis mai 2001

Autres mandats dans le Groupe

- Chairman : Media Planning Group SA (Espagne); Media Planning Group SA de CV (Mexique),
- Manager : Media Planning Group Llc. (États-Unis).

Autres mandats hors Groupe

- Président : Mutua Asepeyo,
- Administrateur : Sogecable SA ; Abertis Infraestructuras SA, La Caixa ; Christie's International Europe ; Invermay S.I.M.C.A.V.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2006

- Président : Mutua Asepeyo,
- Administrateur : Sogecable SA ; Abertis Infraestructuras SA, La Caixa ; Christie's International Europe ; Invermay S.I.M.C.A.V.

Mandats exercés en 2005

- Président : Mutua Asepeyo,
- Administrateur : Sogecable SA ; Abertis Infraestructuras SA, La Caixa ; Christie's International Europe ; Invermay S.I.M.C.A.V.

Mandats exercés en 2004

- Président : Invermay, SIMCAV, Mutua Asepeyo.
- Administrateur : Sogecable SA, Gas Natural SA, La Caixa, Christie's International Europe.

Mandats exercés en 2003

- Administrateur : Sogecable SA, Alcatel España SA, Gas Naturel SA, Banco Urquijo, Hosteleria Unida SA.

Fernando RODÉS VILÁ

Administrateur de Havas depuis janvier 2001 et Directeur Général de Havas depuis mars 2006

Autres mandats dans le Groupe

- Consejero Delegado : Havas Management España SL
- Administrateur : Media Planning, Havas Media France, LNE, Media Planning Colombia S.A., Devarrieux Villaret
- Deputy Chairman: Media Planning Group Spain
- Director: Media Planning Limited, Havas Holdings Inc., Data Communiqué International Inc, Media Contacts Corporation
- Président du Conseil d'Administration et Président-Directeur Général : Havas International.
- Président : Havas Holdings Inc
- Chairman et CEO : Havas Holdings Inc
- Manager: Media Planning Group Llc. (États-Unis)

Autres mandats hors Groupe : Néant

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2006, 2005, 2004 et 2003 : Néant

Jacques SÉGUÉLA

Administrateur de Havas depuis juin 1992

Autres mandats dans le Groupe

- Administrateur: Euro RSCG, Arnold Worldwide Spain
- Représentant permanent d'Euro RSCG : Euro RSCG C&O

Autres mandats hors Groupe

- Administrateur: Compagnie du Monde

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2006

- Administrateur: Compagnie du Monde

Mandats exercés en 2005

- Administrateur: Compagnie du Monde

Mandats exercés en 2004

- Président du Conseil de Surveillance: Emotion Pictures
- Administrateur: Compagnie du Monde

Mandats exercés en 2003

- Président du Conseil de Surveillance: Emotion Pictures

Patrick SOULARD

Administrateur de Havas depuis décembre 1999

Mandats exercés hors Groupe :

- Administrateur : Financière et Foncière de Participation (FFP) ; Geneval ; SG Securities Asia, Boursorama, Coface.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe :

Mandats exercés en 2006 :

- Administrateur : Financière et Foncière de Participation (FFP) ; Geneval ; SG Securities Asia, Boursorama.

Mandats exercés en 2005 :

- Administrateur : Financière et Foncière de Participation (FFP) ; Geneval ; SG Securities Asia, Boursorama.

Mandats exercés en 2004 :

- Administrateur : SG Cowen Securities Corp, Financière et Foncière de Participation (FFP), Geneval, SG Securities Asia, Boursorama.

Mandats exercés en 2003 :

- Administrateur : SG Cowen Securities Corp, Financière et Foncière de Participation (FFP,) Geneval, SG Securities Asia, Boursorama.

Antoine VEIL

Administrateur depuis le 10 mars 2008

Autres mandats dans le Groupe

Néant

Autres mandats hors Groupe

- Président Directeur Général : A.V. Consultants
- Président : Leumi France
- Membre du Conseil de Surveillance : Banque Robeco
- Administrateur : CS Communications et Systèmes, Saga

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe :

Mandats exercés en 2006

- Président Directeur Général : A.V. Consultants
- Président : Leumi France
- Administrateur : Axa Europe Actions, CS Communications et Systèmes, Saga,
- Président : Leumi France
- Membre du Conseil de Surveillance : Banque Robeco

Mandats exercés en 2005

- Président Directeur Général : A.V. Consultants
- Président : Leumi France
- Administrateur : Axa Europe Actions, CS Communications et Systèmes, Saga, ANCV

Mandats exercés en 2004

- Président Directeur Général : A.V. Consultants
- Président : Leumi France
- Administrateur : Axa Europe Actions, CS Communications et Systèmes, Saga, ANCV

Mandats exercés en 2003

- Président Directeur Général : A.V. Consultants
- Administrateur : Axa Europe Actions, CS Communications et Systèmes, Saga, ANCV

2. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, sur les procédures de contrôle interne mises en place par Havas, et sur les limitations apportées par le Conseil aux pouvoirs du Directeur Général, en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Ce rapport a été élaboré avec l'appui de la Direction Financière, de la Direction de l'Audit Interne et la Direction Juridique de Havas SA.

I - Fonctionnement du Conseil

Composition du Conseil

Au 31 décembre 2007, le Conseil d'Administration de Havas est composé de treize membres, dont le mandat est d'une durée de trois ans renouvelable.

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

Depuis le 12 juillet 2005, les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général sont exercées par deux personnes différentes.

Il est rappelé que l'actuel Président du Conseil d'Administration est devenu Administrateur le 9 juin 2005 et Président du Conseil d'Administration le 12 juillet 2005.

Par décision du 10 mars 2008, le Conseil d'administration a décidé de proposer à la l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires la nomination de deux nouveaux administrateurs répondant aux critères d'indépendance posés par le rapport AFEP/MEDEF. En cas de vote favorable des résolutions correspondantes par l'Assemblée Générale des actionnaires, le Conseil d'administration sera alors composé de quinze membres.

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.

Comités du Conseil

Lors de sa séance du 10 mars 2008, le Conseil d'administration a revu la situation de la Société au regard de la gouvernance et décidé de proposer la nomination d'administrateurs indépendants (cf « Composition du Conseil ci-avant). Sous réserve du vote de l'Assemblée Générale sur la nomination d'administrateurs indépendants, le Conseil d'Administration pourrait décider de mettre en place un comité d'audit et un comité des rémunérations au sein desquels siègeraient des administrateurs indépendants. Le Conseil d'Administration pourrait procéder à cette création de deux comités à l'issue du vote de l'Assemblée Générale pour tenir compte de la composition du Conseil d'Administration à cette date.

Réunions du Conseil

Le Conseil d'administration s'est réuni à quatre reprises en 2007, avec un taux de participation moyen de 90%. Les délais de convocation sont en moyenne de huit jours, sauf convocation urgente pour réunion exceptionnelle.

Principaux sujets traités

Au cours des quatre séances qui se sont tenues pendant l'exercice 2007, le Conseil a notamment traité les principaux sujets suivants :

- Examen et arrêté des comptes de l'exercice 2006, arrêté des comptes semestriels au 30 juin 2007 ;
- Convocation et préparation de l'Assemblée Générale ;
- Projet d'émission d'une obligation à bons de souscriptions ou d'achat d'actions remboursables et convocation d'une Assemblée Générale Extraordinaire en vue d'autoriser cette opération,
- Attributions d'options de souscription d'actions,
- Renouvellement de l'autorisation donnée au Directeur Général de consentir des cautions, avals et garanties au nom de la Société,
- Examen et approbation de trois projets de contrats d'ouverture de crédit pour un montant total de 180 millions d'euros.

II - Limitations apportées aux pouvoirs du Directeur Général de Havas SA

Il revient à la Direction Générale de consulter préalablement le Conseil d'Administration sur les décisions de Havas suivantes :

- achat, vente ou apport d'immeubles, fonds de commerce ou titres de participation ;
- conclusion ou cession d'un crédit-bail immobilier ;
- création de filiale ;
- emprunts autres que les découverts et crédits mobilisables à court terme ;
- prêts ;
- et, de manière plus générale, toutes opérations emportant acquisition ou transfert de propriété d'éléments d'actifs, lorsque la valeur des actifs concernés par l'une quelconque des opérations définies ci-avant est supérieure à 23 millions d'euros.

Les investissements, dont le montant ne suppose pas cette autorisation préalable font l'objet d'un accord du Comité

hebdomadaire économique et financier et font l'objet de comptes rendus réguliers au Conseil d'Administration.

III - Principes et règles de détermination des rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

Structure des rémunérations court-terme

La rémunération des dirigeants comprend une rémunération fixe et un bonus annuel.

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

S'agissant des critères financiers, ils reposent principalement sur des indicateurs tels que l'Ebit, la croissance organique, les résultats nets, le développement du « new business ».

S'agissant des critères non-financiers, ils reposent sur une appréciation qualitative de la performance réalisée par le dirigeant, telle que la mise en œuvre et la promotion de synergies au sein du Groupe, le rayonnement du Groupe en France et à l'international, l'élargissement des compétences du Groupe aux nouvelles formes de communication, la recherche de talents, etc.

Programmes de fidélisation et de performance long-terme

Les dirigeants mandataires sociaux comme les principaux dirigeants du Groupe, bénéficient de programmes de fidélisation et de performance à long-terme mis en place par le Groupe dès 2006. Ces programmes sont basés sur les actions de la Société afin d'être en phase avec les intérêts des actionnaires.

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

Par ailleurs, la Société a réalisé deux émissions d'obligations à bons de souscriptions ou d'achat d'actions remboursables – O.B.S.A.A.R. Les bons de souscriptions ou d'achat d'actions remboursables – B.S.A.A.R – ont été détachés des obligations et cédés aux principaux dirigeants et cadres du Groupe, requérant un investissement financier de leur part. L'évolution de la valeur des B.S.A.A.R est adossée sur celle de l'action Havas. Le montant de l'investissement financé par les bénéficiaires sur leurs deniers personnels n'est pas garanti et est donc à risque. (Pour plus d'informations, se reporter aux sections « 20.3 Etats Financiers Consolidés » et « 21.1 Capital social » du document de référence).

Une première émission de B.S.A.A.R a été décidée par le Conseil d'administration le 26 octobre 2006. Les B.S.A.A.R « 2006 » seront cotés et librement négociables à compter du 1^{er} décembre 2010 et ce, jusqu'au 1^{er} décembre 2013.

Une seconde émission a été décidée par le Conseil d'administration du 8 janvier 2008. Les B.S.A.A.R « 2008 » seront cotés et librement négociables à compter du 8 février 2012 et ce, jusqu'au 8 février 2015.

Les informations chiffrées relatives à la rémunération des dirigeants de la Société figurent à la section 15 « Rémunération et avantages des mandataires sociaux » du document de référence.

(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.

IV - Organisation du contrôle interne au sein du Groupe Havas

Le Groupe a initialement formalisé et documenté son contrôle interne en s'appuyant sur une méthodologie fondée sur le référentiel COSO (Committee of Sponsoring Organisation of Treadway Commission) et avec pour objectif de se conformer aux obligations issues de la loi américaine Sarbanes Oxley Act qui lui était alors applicable.

Depuis le 10 octobre 2006, date de la suspension de l'enregistrement de la Société Havas auprès de la Security and Exchange Commission, le Groupe a, en concertation avec ses commissaires aux comptes, fait évoluer ses objectifs en matière d'évaluation de son contrôle interne dans le cadre des obligations françaises issues de la Loi de Sécurité Financière de 2003 et

des recommandations résultant du Cadre de Référence résultant des Travaux du Groupe de Place sous l'égide de l'AMF. Ce cadre de référence s'appuie sur les pratiques déjà en place à l'étranger, et en particulier sur le référentiel COSO américain utilisé par Havas pendant la période où la Société était encore cotée au Nasdaq.

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 entre Havas et ses divisions et filiales.

1) DEFINITION ET OBJECTIFS DU CONTROLE 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 :

- réalisation et optimisation des opérations dans le but d'atteindre les objectifs fixés par les organes de Direction du Groupe ;
- fiabilité des informations comptables, financières ainsi que des informations relatives à la gestion, diffusées par la Société, pour qu'elles reflètent avec sincérité l'activité et la situation de la Société ;
- conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Le contrôle interne vise à donner une assurance raisonnable – et non une garantie absolue – que les risques sont maîtrisés et que les objectifs fixés seront atteints.

2) PERIMETRE DU CONTROLE INTERNE

Les éléments décrits dans ce rapport sont applicables aux Sociétés dont le Groupe consolide les comptes selon la méthode de l'intégration globale qui composent l'ensemble des métiers et Divisions du Groupe.

Les filiales ont rédigé leurs propres procédures de contrôle interne, en se référant aux principes et politiques établis par le Groupe, assurant ainsi l'homogénéité de ces procédures et respectant les règles édictées par la maison mère.

3) LES COMPOSANTES DU CONTROLE INTERNE

3.1) L'organisation

3.1.1 Code d'éthique

Depuis 2004, Havas s'est doté d'un Code d'éthique, visant notamment à rappeler à l'ensemble des collaborateurs du Groupe les règles et principes qui doivent gouverner les relations avec les collaborateurs, les clients et les fournisseurs du Groupe, ainsi que les règles et principes que Havas entend appliquer en matière d'établissement des informations financières du Groupe et de gestion des situations de conflits d'intérêts. Le Code d'éthique est disponible sur un intranet accessible à l'ensemble des salariés du Groupe.

3.1.2 Engagement des responsables opérationnels et financiers des entités

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 selon laquelle les dirigeants et directeurs financiers de chaque Société consolidée, ainsi que les responsables des Divisions, attestent au Directeur Général et au Directeur Financier de Havas SA le caractère exhaustif, fidèle et sincère des informations financières transmises par leur Société au service consolidation, et leur certifient avoir signalé toute défaillance significative en matière de contrôle interne dont ils ont eu connaissance.

C'est sur le fondement de cette procédure que le Directeur Général et le Directeur Financier de Havas SA délivrent leur attestation sur les comptes annuels consolidés.

3.1.3 Responsabilités et pouvoirs :

Le manuel des Politiques et Principes de Gestion du Groupe fixe notamment les règles et limites des délégations de pouvoirs consenties aux dirigeants des divisions et des filiales, et précise les opérations qui demeurent sous le contrôle et l'autorité exclusifs d'Havas : acquisitions et cessions de sociétés, investissements significatifs, signatures d'engagements immobiliers, financements.

Des matrices formalisées de séparation des tâches ont été mises en place dans les agences du Groupe, en particulier en matière de gestion de trésorerie.

3.1.4 Procédures ou modes opératoires

Les principes de contrôle interne du Groupe détaillent les modes opératoires et les contrôles à effectuer pour s'assurer de l'efficacité des opérations, de la fiabilité des informations chiffrées comptables et financières transmises à la Direction de l'entreprise et de l'utilisation optimale des ressources.

Les procédures comportent notamment :

- des narratifs et/ou de flow-charts,
- des matrices des risques et contrôles clefs 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.

3.1.5 Gestion des ressources humaines

Les recrutements des dirigeants font l'objet d'une autorisation de la hiérarchie, au niveau des responsables régionaux, ou des responsables de division ou de la direction d'Havas SA selon les niveaux hiérarchiques. Cette procédure d'autorisation a pour objet de s'assurer que l'expérience et la compétence de ces dirigeants sont compatibles et à même d'optimiser l'atteinte des objectifs fixés par le Groupe.

Les systèmes de rémunération mis en place visent à intéresser les principaux dirigeants à la réalisation des objectifs fixés par le Groupe.

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, et respectant les délégations de pouvoirs en place.

Une procédure d'évaluation annuelle des employés, sous la responsabilité de leur hiérarchie, est centralisée au niveau de la DRH du Groupe.

3.2) Diffusion d'information pertinente permettant l'exercice des responsabilités

3.2.1 Les systèmes d'information

Toutes les Sociétés du Groupe accèdent à un système informatique, piloté centralement par Havas SA, qui est le vecteur de transport et de contrôle unifié de la plupart des informations financières et opérationnelles : budgets, reporting mensuels, consolidations trimestrielles, semestrielles ou annuelle.

Outre les informations financières accessibles à tous les intéressés en fonction de leur rôle et responsabilité, le Groupe a mis en place des bases d'information opérationnelle relatives au marché, à la concurrence et aux clients, existants et potentiels. La fluidité et la rapidité de la diffusion de ce type de données sont la garantie de leur efficacité.

3.2.2 Normes comptables

Le processus d'élaboration de l'information comptable, financière et de gestion repose sur la diffusion au sein du Groupe des instructions de consolidation, du manuel des Politiques Groupe et sur l'unicité du plan des rubriques du compte de résultat du Groupe, tant pour les cycles de budget que de reporting ou de consolidation.

3.3) Système d'analyse et gestion des risques

3.3.1 Recensement des risques

Les risques opérationnels sont suivis directement par les responsables d'agence qui ont, en conformité avec la politique Groupe, l'obligation de les signaler à leur hiérarchie afin qu'elle en soit informée et prenne les mesures nécessaires appropriées. Cette décentralisation de la gestion des risques optimise la réactivité et l'efficacité nécessaires à leur maîtrise et traitement.

Les risques et litiges significatifs font l'objet d'un reporting régulier au Directeur Juridique du Groupe, une procédure spécifique détaillant les rôles et responsabilités de chacun est incluse dans le manuel des principes du groupe.

3.3.2 Analyse et gestion des risques

Les ressources juridiques centrales aussi bien au niveau des Divisions que du Groupe Havas sont informées pour assurer l'optimisation du traitement des risques.

Un questionnaire formalisé est établi par chacune des divisions afin que soient centralisées toutes les informations sur les litiges et risques connus.

3.4) Activités de contrôle

Le contrôle interne est la responsabilité de tous, mais sa mise en place incombe aux directions opérationnelles et financières, qui doivent s'assurer à chaque niveau qu'il est régulièrement mis à jour et adapté aux objectifs principaux du contrôle interne du Groupe couvrant un domaine plus vaste que la simple fiabilité des informations chiffrées utilisées et diffusées par le Groupe.

L'Audit interne quant à lui a pour rôle de s'assurer que les contrôles sont bien en place, adaptés aux risques à couvrir et efficaces.

3.4.1 Le Comité Exécutif

Les membres du Comité Exécutif sont :

M. Rémi Babinet	Directeur de la création d'Euro RSCG Worldwide
Mme Mercedes Erra	Co-Président Exécutif d'Euro RSCG Worldwide
M. Stéphane Fouks	Co-Président Exécutif d'Euro RSCG Worldwide
M. David Jones	Global Chief Executive Officer d'Euro RSCG Worldwide
M. Hervé Philippe	Directeur Financier de Havas
M. Fernando Rodés Vilà	Directeur Général de Havas

M. Jacques Séguéla

Vice-Président de Havas

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

3.4.2 La Direction des entités

Les opérations du Groupe sont organisées en deux divisions opérationnelles, chacune ayant à sa tête un Directeur Général (Chief Executive Officer - CEO) et un Directeur Financier (Chief Financial Officer - CFO) ; les CEO des divisions rapportent hiérarchiquement au Directeur Général de Havas et les CFO des divisions rapportent fonctionnellement au Directeur Financier du Groupe Havas.

Chaque Société du Groupe est dirigée par un CEO qui rapporte hiérarchiquement au CEO de sa division ; au plan financier, le CFO de chaque Société rapporte fonctionnellement au CFO de sa division.

Au sein de chaque Division, et de chaque entité, le CEO et le CFO appliquent les orientations décidées par 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 du bon fonctionnement.

Arnold ainsi que les autres agences qui ne dépendent pas d'un réseau répondent au même modèle d'organisation que chaque Société du Groupe : un CEO qui rapporte hiérarchiquement au CEO d'Havas ; au plan financier, le CFO de chaque Société rapporte fonctionnellement au CFO d'Havas.

3.4.3 Le Comité Hebdomadaire et Financier et les fonctions centrales

En janvier 2007, a été créé le Comité Hebdomadaire et Financier qui examine de façon générale toutes les questions financières et notamment les investissements financiers, les projets de création d'activités, de sociétés ou de « joint venture ».

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.

3.4.4 Comité d'Audit

Lors de sa séance du 10 mars 2008, le Conseil d'administration a revu la situation de la Société au regard de la gouvernance et pourrait mettre en place un Comité d'audit lors de la réunion du Conseil d'administration suivant son Assemblée Générale annuelle.

3.4.5 L'Audit Interne du Groupe

En 2007, l'Audit Interne, sous la responsabilité du Directeur Financier du Groupe, 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, mais aussi de la mise en place des plans d'action correctifs préparés par les agences auditées dans le courant de l'année 2006.

La méthodologie de travail sur le terrain ainsi que le format de restitution des conclusions des missions d'Audit Interne ont été conservés tout en réorientant les travaux de certaines missions nouvelles soit à partir d'une analyse des risques spécifiques des entités auditées, soit en portant une attention toute particulière sur certains sujets ou caractéristiques particulières : audit du cycle de facturation de l'activité media, analyse du contrôle du processus budgétaire et analyse des outils de contrôle spécifiques d'une agence localisée en plusieurs endroits.

Tous les rapports des missions 2007 ont été émis. Ils ont été transmis aux responsables opérationnels et financiers des agences et à leur hiérarchie, et communiqués à la Direction Financière du Groupe.

3.5) Surveillance du dispositif

En 2007, l'audit interne a effectué les missions de suivi des plans d'action mis en place suite aux missions d'audit réalisées l'année précédente. Les agences, dans leur grande majorité, se sont attachées à la mise en place des recommandations proposées améliorant par là même leur niveau de contrôle Interne. Il a été constaté une amélioration générale du contrôle Interne et des procédures des agences auditées en 2006.

Ces missions de suivi sur le terrain sont pour les agences une incitation à la mise en place des contrôles par la prise de conscience de l'importance de ces sujets et de la réalité des risques encourus. Elles sont une contribution évidente à l'amélioration du contrôle interne.

En 2007, une mission d'audit de suivi des contrôles informatiques a été réalisée à la suite de la mise en place de missions d'analyse du contrôle interne informatique des principales agences du réseau.

23 agences du réseau ont été auditées et les travaux ont montré que sur la base de la matrice standard de contrôle informatique, élaborée par le Groupe en 2006, 81% des contrôles étaient en place et efficaces

Dans le cadre de leur mission de contrôle des comptes 2007 les Commissaires aux comptes ont formulé des remarques sur certains points de contrôle interne. Il en sera tenu compte pour les intégrer dans la mise à jour du plan d'audit de l'année 2008.

4) PROCESSUS CLES POUR L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE

4.1) Consolidation

Le service consolidation de Havas SA organise et gère centralement le processus de consolidation des états financiers de toutes les Sociétés du Groupe. Ce processus centralisé assure 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.

La politique de Havas en la matière est que les Sociétés représentant au total environ 90 % du revenu du Groupe fassent l'objet d'un Audit complet ou d'un examen limité au 31 décembre.

Les données issues de la consolidation comptable font l'objet d'un rapprochement systématique avec les mêmes données issues du processus de reporting de gestion. Ce rapprochement est structurellement facilité par l'unification de l'outil informatique.

Il est rappelé que le Groupe Havas établit depuis 2005 des comptes consolidés selon le référentiel comptable international IFRS.

Havas n'étant plus coté au Nasdaq, le service consolidation ne prépare plus de comptes consolidés établis selon les principes comptables généralement admis aux États-Unis (US Gaap).

4.2) Budget et reporting

Havas organise les processus budgétaires et de reporting, qui sont contrôlés par chaque division 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, par la Direction Générale du Groupe et de ses divisions, des opérations des filiales.

Systématiquement, les filiales analysent les écarts entre réel et budget et entre budget initial et révisions budgétaires. Ces analyses sont revues par les CFO des régions et des divisions, puis par le contrôle de gestion central du Groupe.

4.3) Back-offices administratifs

Dans plusieurs pays où son implantation est importante, le Groupe a lancé des initiatives visant à constituer des centres de services partagés, pour assurer principalement les fonctions comptables et de paie des Sociétés du pays. Cette évolution, outre des réductions de coûts et une amélioration de la flexibilité des activités, assure l'unicité des outils et des procédures, et procure une amélioration du contrôle interne sur la préparation des informations comptables et financières.

4.4) Processus de suivi des engagements hors bilan

Havas recense centralement 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 CFO des divisions et des régions qui contrôlent les entités concernées. Les autres engagements donnés et reçus sont reportés dans les liasses de consolidation.

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 quotidiennement à partir des positions de trésorerie des filiales dans les quatre principaux pays (France, USA, Royaume Uni et Espagne) et mensuellement dans les autres pays, (ii) un suivi hebdomadaire lors du Comité Hebdomadaire et Financier de l'évolution de la dette nette du groupe et de ses principales filiales, ainsi que les placements d'Havas, (iii) une analyse mensuelle des positions de cash moyen des principales filiales et (iv) une analyse trimestrielle des variations du besoin en fonds de roulement d'Havas et de ses principales filiales. Par ailleurs, la direction financement et trésorerie du Groupe centralise l'ensemble des demande de financement des filiales du groupe, assure un suivi régulier de l'utilisation de ces lignes de financements et assiste la Direction Financière et Générale dans la gestion de l'endettement moyen et long terme et des risques financiers du Groupe.

Dans le cadre du processus d'arrêté des comptes consolidés d'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.

Impôts et taxes

Le service fiscal valide le calcul de l'impôt courant des entités et les options prises pour la détermination de l'impôt différé au niveau du Groupe, en support au service consolidation.

Contentieux

Les contentieux font l'objet d'un reporting régulier des directions juridiques des divisions auprès de la direction juridique 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 juridique informe la direction générale de l'état des principaux litiges.

CONCLUSION : POURSUITE DU PROCESSUS D'AMELIORATION DU CONTROLE INTERNE

A partir de 2007, la typologie des missions d'audit a été modifiée pour tenir compte de problématiques plus ciblées. Le critère de taille, bien que restant important dans la sélection des agences à auditer, n'est cependant plus prioritaire pour laisser place à des critères plus qualitatifs tenant compte de problématiques particulières. En effet les sociétés sont choisies d'abord pour un objectif de contrôle particulier : analyse transversale d'un process sur plusieurs agences, maîtrise d'une agence gérant plusieurs établissements, contrôle approfondi d'un process particulier.

Le plan d'audit à 2 ans 2008 2009 a été établi sur la base d'une analyse des risques spécifiques auxquelles les agences du Groupe peuvent avoir à faire face.

D'une manière générale HAVAS va poursuivre la démarche d'amélioration de son contrôle interne pour continuer à améliorer la fiabilité de ses informations comptables et financières tout en optimisant la maîtrise des opérations dans le cadre des objectifs fixés par la Direction générale du Groupe.

3. 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
de la société Havas pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au
traitement
de l'information comptable et financière**

Exercice clos le 31 décembre 2007

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de commissaire 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 2007.

Il appartient au Président de rendre compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la société. 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 relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Nous avons effectué nos travaux conformément à la norme d'exercice professionnel applicable en France. Celle-ci requiert la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations données dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne 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 données concernant les procédures de contrôle interne 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.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 7 avril 2008

Les Commissaires aux Comptes

Constantin Associés

Deloitte & Associés

Jean-Paul SEGURET

Alain PONS

Jean Marc LUMET

PROJET DE TEXTE DES RESOLUTIONS

Première résolution (Examen et approbation des comptes sociaux de l'exercice 2007)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport établi par le Conseil d'Administration sur l'exercice clos le 31 décembre 2007, ainsi que du rapport général 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 sociaux 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 33 622 euros et qui, compte tenu du résultat fiscal déficitaire, ont réduit le déficit reportable à due concurrence.

Deuxième résolution (Examen et approbation des comptes consolidés de l'exercice 2007)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport établi par le Conseil d'Administration sur l'exercice clos le 31 décembre 2007, ainsi que du rapport général des Commissaires aux Comptes sur l'exécution du mandat de vérification et de contrôle qui leur a été confié, approuve le rapport du Conseil d'Administration ainsi que les comptes consolidés de cet exercice, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que toutes les opérations qu'ils traduisent.

Troisième résolution (Affectation du résultat de l'exercice)

L'Assemblée Générale constate l'existence d'un bénéfice distribuable de 156 941 665,65 euros ainsi composé :

bénéfice de l'exercice	159 368 743,25 €
+ report à nouveau antérieur	63 801,66 €
- affectation à la réserve légale	2.490.879,26 €

et décide de l'affecter de la façon suivante :

- dividende (0,04. euro par action) sur la base d'un nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2007 de 429 850 201	17 194 008,04 €
- dividende estimé (0,04. euro par action) sur la base de l'émission entre le 1 ^{er} janvier 2008 et la date de l'Assemblée Générale d'un nombre maximal d'actions de 2 282 492 suite à la levée d'options de souscription d'actions	91 299,68 €
- le solde au compte « Autres réserves »	139 656 357,93 €

Ce dividende sera mis en paiement le 5 juin 2008.

Tout écart entre le nombre réel d'actions émises suite à la levée d'options et le nombre total d'actions estimé, comme indiqué ci-dessus, fera l'objet d'un ajustement sur le poste « Autres Réserves ».

Conformément à l'article 158-3.2° du Code Général des Impôts (CGI), la totalité des dividendes mis en paiement serait éligible à la réfaction de 40% pour le calcul de l'impôt sur le revenu pour les actionnaires personnes physiques.

Le dividende effectivement distribué au titre des trois exercices précédents a été le suivant :

Exercice	Nombre d'actions rémunérées	Dividende distribué (en euros par action)	Avoir fiscal (en euros par action)
2004	425 491 358	0,07*	N/A
2005	425 796 836	0,03**	N/A
2006	429 731 898	0,03***	N/A

* l'intégralité du dividende versé au titre de 2004 est éligible à la réfaction de 50 % applicable aux personnes physiques résidentes en France à compter du 1^{er} janvier 2005

** l'intégralité du dividende versé au titre de 2005 est éligible à la réfaction de 40 % applicable aux personnes physiques résidentes en France à compter du 1^{er} janvier 2006

*** l'intégralité du dividende versé au titre de 2006 est éligible à la réfaction de 40 % applicable aux personnes physiques résidentes en France à compter du 1^{er} janvier 2007

Quatrième résolution (Fixation des jetons de présence pour 2008)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, fixe à 90.000. euros le montant global des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration pour l'exercice 2008.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration pour répartir tout ou partie de cette somme entre ses membres selon les modalités qu'il fixera.

Cinquième résolution (Approbation des conventions visées à l'article L.225-38 du Code de commerce)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport du Commissaire aux Comptes constate qu'aucune convention nouvelle entrant dans le champ d'application des dispositions de l'article L 225-38 du Code de Commerce n'a été autorisée par le Conseil et conclue au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2007 et rappelle les conventions autorisées et conclues antérieurement qui se sont poursuivies au cours de l'exercice écoulé.

Sixième résolution (Ratification de la cooptation de M. Antoine Bernheim)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, ratifie la cooptation de Monsieur Antoine Bernheim en qualité d'Administrateur, en remplacement de Monsieur Thierry Marraud, effectuée par le Conseil d'Administration dans sa séance du 10 mars 2008, pour la durée restant à courir du mandat de Monsieur Thierry Marraud, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2007.

Septième résolution (Ratification de la cooptation de M. Antoine Veil)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, ratifie la cooptation de Monsieur Antoine Veil en qualité d'Administrateur, en remplacement de la société BOLLORE Médias Investissements, effectuée par le Conseil d'Administration dans sa séance du 10 mars 2008, pour la durée restant à courir du mandat de la société BOLLORE Médias Investissements, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2007.

Huitième résolution (Renouvellement du mandat de M. Vincent Bolloré)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de M. Vincent Bolloré vient à expiration à l'issue de la présente réunion, décide de le renouveler pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2010.

M. Vincent Bolloré a fait savoir qu'il acceptait ce mandat et qu'il satisfaisait aux conditions et obligations requises par la réglementation en vigueur, notamment en ce qui concerne le cumul des mandats.

Neuvième résolution (Renouvellement du mandat de M. Jacques Séguéla)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de M. Jacques Séguéla vient à expiration à l'issue de la présente réunion, décide de le renouveler pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2010.

M. Jacques Séguéla a fait savoir qu'il acceptait ce mandat et qu'il satisfaisait aux conditions et obligations requises par la réglementation en vigueur, notamment en ce qui concerne le cumul des mandats.

Dixième résolution (Renouvellement du mandat de la société Bolloré)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de la société Bolloré vient à expiration à l'issue de la présente réunion, décide de le renouveler pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2010.

La société Bolloré a fait savoir qu'elle maintenait Monsieur Cédric de Bailliencourt dans ses fonctions de représentant permanent, qu'elle acceptait ce mandat et qu'elle satisfaisait, ainsi que son représentant permanent, aux conditions et obligations requises par la réglementation en vigueur, notamment en ce qui concerne le cumul des mandats.

Onzième résolution (Renouvellement du mandat de M. Antoine Bernheim)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de M. Antoine Bernheim 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 2010.

M. Antoine Bernheim a fait savoir qu'il acceptait ce mandat et qu'il satisfaisait aux conditions et obligations requises par la réglementation en vigueur, notamment en ce qui concerne le cumul des mandats.

Douzième résolution (Renouvellement du mandat de M. Antoine Veil)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de M. Antoine Veil vient à expiration à l'issue de la présente réunion, décide de le renouveler pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2010.

M. Antoine Veil a fait savoir qu'il acceptait ce mandat et qu'il satisfaisait aux conditions et obligations requises par la réglementation en vigueur, notamment en ce qui concerne le cumul des mandats.

Treizième résolution (Nomination de la société Financière de Longchamp en remplacement de la société Havas Participations)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, constate que le mandat de la société Havas Participations vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée et décide de nommer, en remplacement, la société Financière de Longchamp aux fonctions d'administrateurs, 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 2010.

La société Financière de Longchamp a fait savoir qu'elle désignait Monsieur Hervé Philippe son représentant légal en qualité de représentant permanent, qu'elle acceptait ce mandat, qu'elle satisfaisait, ainsi que son représentant permanent, aux conditions et obligations requises par la réglementation en vigueur et que s'agissant des règles de cumul des mandats, son représentant se mettra, si nécessaire, en conformité dans le délai requis à cette fin.

Quatorzième résolution (Nomination de la société Longchamp Participations en remplacement de la société Euro RSCG)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, constate que le mandat de la société Euro RSCG vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée et décide de nommer, en remplacement, la société Longchamp Participations aux fonctions d'administrateurs, 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 2010.

La société Longchamp Participations a fait savoir qu'elle désignait Monsieur Jean de Yturbe son représentant légal en qualité de représentant permanent, qu'elle acceptait ce mandat, qu'elle satisfaisait, ainsi que son représentant permanent, aux conditions et obligations requises par la réglementation en vigueur et que s'agissant des règles de cumul des mandats, son représentant se mettra, si nécessaire, en conformité dans le délai requis à cette fin.

Quinzième résolution (Nomination de Monsieur Yves Cannac aux fonctions d'Administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de nommer Monsieur Yves Cannac aux fonctions d'Administrateur pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2010.

Monsieur Yves Cannac a fait savoir qu'il acceptait ce mandat et qu'il satisfaisait aux conditions et obligations requises par la réglementation en vigueur, notamment en ce qui concerne le cumul des mandats.

Seizième résolution (Nomination de Monsieur Pierre Godé aux fonctions d'Administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de nommer Monsieur Pierre Godé aux fonctions d'Administrateur pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2010.

Monsieur Pierre Godé a fait savoir qu'il acceptait ce mandat et qu'il satisfaisait aux conditions et obligations requises par la réglementation en vigueur, notamment en ce qui concerne le cumul des mandats.

Dix-septième résolution (Nomination d'un Commissaire aux comptes titulaire en remplacement de la société DELOITTE & ASSOCIES, démissionnaire)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de nommer la société AEG FINANCES aux fonctions de Commissaire aux comptes titulaire en remplacement de la société DELOITTE & ASSOCIES, démissionnaire, pour la durée du mandat de ce dernier restant à courir, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2011.

Dix-huitième résolution (Nomination d'un Commissaire aux comptes suppléant en remplacement de la société BEAS, démissionnaire)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de nommer la société IGEC aux fonctions de Commissaire aux comptes suppléant en remplacement de la société BEAS, démissionnaire, pour la durée du mandat de ce dernier restant à courir, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2011.

Dix-neuvième résolution (Pouvoirs pour les formalités)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, donne tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de ses délibérations à l'effet d'accomplir toutes les formalités prévues par la loi et la réglementation en vigueur.

5. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés

Exercice clos le 31 décembre 2007

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence éventuelle de conventions et engagements mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles de ceux dont nous avons été avisés, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé. 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.

1. Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement conclus au cours de l'exercice et soumis aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

2. Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice

Par ailleurs, en application du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution de la convention suivante, approuvée au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours du dernier exercice.

2.1 Prestations de services pour développer, animer et promouvoir le réseau Euro RSCG en vue de valoriser la marque Euro RSCG fournies à la société par :

- Euro RSCG SA pour un montant de 7.627.834,07 euros
Mandataires sociaux concernés : Messieurs Jacques Séguéla, Hervé Philippe et Fernando Rodès
- Euro RSCG Worldwide Inc, pour un montant de 2.146.733,07 euros
Mandataire social concerné : Monsieur Hervé Philippe

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 7 avril 2008

Les Commissaires aux Comptes

Constantin Associés

Deloitte & Associés

Jean-Paul SEGURET

Alain PONS

Jean Marc LUMET

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 €	Capital en nombre d'actions	Valeurs mobilières représentatives de créances en €	Capital en €	Capital en nombre d'actions	Valeurs mobilières représentatives de créances en €	Capital en €	Capital en nombre d'actions	Valeurs mobilières représentatives de créances en €
1. Augmentation de capital avec DPS	11/06/07	26 mois	30 000 000	75 000 000	480 000 000	0	0	0	30 000 000	75 000 000	480 000 000
2. Augmentation de capital : incorporation de primes, réserves, bénéfice ou autres	11/06/07	26 mois	30 000 000	75 000 000		0	0		30 000 000	75 000 000	
3. Augmentation de capital au profit des adhérents à un plan D'épargne salariale	08/01/08	26 mois	3% à la date de l'AG soit 5 158 202,41	12 895 506	0	0			5 158 202,41	12 895 506	
4. Augmentation de capital au profit d'une catégorie de bénéficiaires (dans le cadre d'un plan d'actionnariat au profit des salariés)	08/01/08	18 mois	5 158 202,41	12 895 506	0	0			5 158 202,41	12 895 506	
5. Augmentation de capital : émission d'obligations (OBSAAR) avec suppression du DPS au profit d'une catégorie de bénéficiaires	08/01/08	18 mois	6 000 000	15 000 000	100.000.000	6 000 000	15 000 000	100 000 000	0	0	0
Plafond des autorisations relatives au plan d'épargne salariale (3 et 4)	11/06/07		5 158 202,41	12 895 506					5 158 202,41	12 895 506	
Plafond des augmentations de capital (avec et sans DPS)			30 000 000	75 000 000	480 000 000				24 000 000	60 000 000	380 000 000
5. Augmentation de capital en rémunération d'apports en nature portant sur des titres ou valeurs mobilières donnant accès au capital)	11/06/07	26 mois	10 % du capital			0	0		10 % du capital		

(1) À la date du dépôt du présent document.

7. LISTE DES INFORMATIONS PUBLIÉES OU RENDUES PUBLIQUES AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS

Liste des informations publiées ou rendues publiques au cours des 12 derniers mois (du 1 ^{er} avril 2007 au 31 mars 2008)	Mode de consultation (lien internet ou lieu de consultation)
Communiqués de presse	www.havas.com
Havas – Résultats 2006 (05.04.2007)	
Havas - Arnold Boston / Nitro Londres devient l'agence globale de Volvo (25.04.2007)	
Havas – Tableau des honoraires des Commissaires aux Comptes pris en charge par le Groupe (30.04.2007)	
Havas – Modalités de mise à disposition du Document de Référence 2006 (09.05.2007)	
Havas – Revenu du premier trimestre 2007 (11.05.2007)	
Havas annonce le lancement de H, la nouvelle agence du Groupe (11.06.2007)	
Assemblée Générale Havas – Post AG (11.06.2007)	
Lorella Gessa est nommée Directrice de la Communication du Groupe Havas (12.06.2007)	
Havas développe son engagement dans le développement durable : le Groupe réduit ses émissions de CO2 et lance un programme de neutralité carbone (24.07.2007)	
Havas – Revenu du 1 ^{er} semestre 2007 (26.07.2007)	
Havas – Joint-Venture et expansion au Moyen-Orient pour Havas et le Groupe Chalhoub (13.09.2007)	
Havas – Forte progression des résultats au 1 ^{er} semestre 2007 (26.09.2007)	
Havas – Revenu du 3 ^{ème} trimestre 2007 (29.10.2007)	
Havas – Projet d'une nouvelle émission OBSAAR (19.11.2007)	
Havas – Annonce Assemblée Générale Extraordinaire du 8 janvier 2008 : modalités de mise à disposition ou de consultation des informations mentionnées à l'article R.225 -83 du Code de Commerce (21/12/2007)	
Havas – Suite Assemblée Générale Extraordinaire, l'ensemble des résolutions proposées a été adopté (08.01.2008)	
Havas annonce l'émission d'OBSAAR et de BSAAR (11 janvier 2008)	
Havas – Croissance organique record : +7,1% sur l'année 2007 et +9,8% au 4 ^{ème} trimestre (14.02.2008)	
Havas – Résultats net part du Groupe : +81% par rapport à 2006 (10.03.2008)	
Publications le Journal « Les Petites Affiches »	
Avis de convocation à l'Assemblée Générale Annuelle (25.05.2007)	
Avis de publication relatif à l'augmentation de capital (26.06.2007)	
Avis de convocation à l'Assemblée Générale Extraordinaire (21.12.2007)	
Constatation augmentation de capital social (24.01.2008)	
Publications dans les Echos	
Encart relatif à la date de l'Assemblée Générale Annuelle (04.05.2007)	
Information sur lieu et date de l'Assemblée Générale Annuelle (07.05.2007)	
Encart relatif à la date de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 08.01.2008 (03.12.2007)	
Publication par un intermédiaire professionnel	www.havas.com
Tableau des honoraires des Commissaires aux Comptes (30.04.2007)	
Publications au BALO	www.journal-officiel.gouv.fr
Avis préalable de réunion de l'Assemblée Générale Annuelle (07.05.2007)	
Publication des comptes de l'exercice 2006 (11.05.2007)	
Revenu du 1 ^{er} trimestre 2007 (14.05.2007)	
Avis de convocation à l'Assemblée Générale du 11 juin 2007 (25.05.2007)	
Approbation des comptes au 31 décembre 2006 (18.06.2007)	
Chiffre d'affaires du 2 ^{ème} trimestre 2007 (03.08.2007)	
Publication des comptes consolidés au 30 juin 2007 (05.10.2007)	
Chiffre d'affaires du 3 ^{ème} trimestre 2007 (14.11.2007)	
Avis de convocation de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 08.01.2008 (21.12.2007)	
Avis préalable de réunion de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 08.01.2008 (03.12.2007)	
Résumé du Prospectus d'émission d'OBSAAR et de BSAAR au 16.01.2008 (16.01.2008)	
Chiffre d'affaires du 4 ^{ème} trimestre 2007 (15.02.2008)	

Liste des informations publiées ou rendues publiques au cours des 12 derniers mois (du 1 ^{er} avril 2007 au 31 mars 2008)	Mode de consultation (lien internet ou lieu de consultation)
Informations déposées au Greffe du Tribunal de Commerce de Nanterre	
- Augmentation de capital (certificat dépôt d'actes du 9.07.2007) - Augmentation de capital (certificat dépôt d'actes du 29/02/2008)	
Déclarations mensuelles des droits de vote	
	www.havas.com www.amf-france.org
En date du 06.04.2007	
En date du 14.05.2007	
En date du 05.06.2007	
En date du 09.07.2007	
En date du 09.08.2007	
En date du 07.09.2007	
En date du 05.10.2007	
En date du 09.11.2007	
En date du 07.12.2007	
En date du 08.01.2008	
En date du 11.02.2008	
En date du 07.03.2008	
Déclaration d'intention ou de franchissements de seuil	www.amf-france.org
En date du 10 mai 2007	
En date du 1 ^{er} août 2007	
En date du 16 novembre 2007	
En date du 28 décembre 2007	
En date du 6 février 2008	
Publicité des clauses de pactes d'actionnaires	www.amf-france.org
Aucune	
Document de Référence	www.amf-france.org www.havas.com
Document de référence exercice 2006 – visa AMF n° D.07-0421 du 7 mai 2007	
Actualisation du Document de Référence – visa AMF n° D.07-0421-A01 du 10 janvier 2008	
Note d'Opération	www.amf-france.org www.havas.com
Emission d'OBSAAR et de BSAAR – visa AMF n° 08-003 du 10.01.2008	
Documents publiés aux Etats –Unis	www.sec.gov
Form 15 du 07.12.2007 : Notification de notre « deregistration » définitive (La notification du retrait par Havas de la cotation de ses American Depositary Shares au titre du Chapitre 12(b) du « Security Exchange Act de 1934 » avait été publiée le 03.07.06)	

HAVAS
Société anonyme au capital de 171 940 080,40 euros
Siège social : 2, allée de Longchamp - 92150 Suresnes
335 480 265 RCS Nanterre

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité du Marché Financier le 18 avril 2008 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.

Les informations financières historiques incluses par référence dans le document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2007, à savoir, (i) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 44 à 81 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2006 déposé auprès de l'AMF le 7 mai 2007 sous le numéro D. 07-421, (ii) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 45 à 83 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2005 déposé auprès de l'AMF sous le numéro D. 06-481