

**DOCUMENT DE RÉFÉRENCE
2009**

|| AVAS

SOMMAIRE

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2009

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

Définitions	
1. Personnes responsables	5
1.1. Personne responsable du document de référence	
1.2. Attestation du responsable du document de référence contenant le rapport financier annuel	
2. Contrôleurs légaux des comptes	5
3. Informations financières sélectionnées	6
4. Facteurs de risques	6
4.1. Les risques liés au secteur de la communication	
4.2. Litiges	
4.3. Risques financiers	
4.4. Couverture des risques – Assurances	
5. Informations concernant l'émetteur	9
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	10
6.1. Principales activités	
6.1.1. Nature des activités	
6.1.2. Marché et tendances	
6.1.3. Stratégie	
6.1.4. Nouvelles activités	
6.2. Organisation opérationnelle	
6.2.1. Principaux marchés	
6.2.2. Havas Worldwide	
6.2.3. Havas Media	
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	
7.3. Propriétés et locations immobilières	
8. Informations environnementales, sociales et sociétales	18
8.1. La politique de Responsabilité Sociétale du Groupe	
8.2. Environnement	
8.2.1. La politique environnementale	
8.2.2. Indicateurs NRE - Informations environnementales	
8.3. Social	
8.3.1. Structure des effectifs	
8.3.2. Politique sociale	
8.3.3. Indicateurs NRE - Informations sociales	
9. Examen de la situation financière et du résultat	31
10. Trésorerie et capitaux	35
11. Recherche et développement, brevets et licences	38
12. Information sur les tendances	38
13. Prévisions ou estimations du bénéfice	38
14. Organes d'Administration et Direction Générale	39
14.1. Informations sur les organes d'Administration et de Direction Générale	
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. 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.....	42	18. Principaux actionnaires	51
15.1. Structure des rémunérations court terme		18.1. Nom des actionnaires non-membres des organes d'Administration et de direction détenant un pourcentage de capital devant être notifié en vertu de la législation nationale	
15.2. Programmes de fidélisation et de performance long terme		18.2. Droit de vote	
15.3. Jetons de présence		18.3. Répartition du capital social et actions d'autocontrôle	
15.4. Données chiffrées		18.4. Accord pouvant entraîner un changement de contrôle	
15.5. Engagement de retraite des dirigeants et mandataires sociaux de la Société		19. Opérations avec des apparentés	52
15.6. Dispositions particulières		20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	52
15.7. Tableaux de synthèse		20.1. Informations incluses par référence	
16. Fonctionnement des organes d'Administration et de direction	46	20.2. Informations financières pro forma	
16.1. Fonctionnement du Conseil d'Administration		20.3. États financiers consolidés au 31 décembre 2009	
16.1.1. Mandats des Administrateurs		20.4. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2009	
16.1.2. Membres indépendants		20.5. Comptes annuels au 31 décembre 2009	
16.1.3. Conseil d'Administration		20.6. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	
16.1.4. Contrôle interne		20.7. Résultats des cinq derniers exercices	
16.2. Contrat de service liant les membres des organes à la Société ou ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages		20.8. Rapport de gestion sur les comptes annuels au 31 décembre 2009	
16.3. Information sur les Comités du Conseil		20.9. Politique de distribution des dividendes	
16.3.1. Comité d'Audit		20.10. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	
16.3.2. Comité des Rémunérations		21. Informations complémentaires.....	120
16.3.3. Comité d'Évaluation des Travaux du Conseil d'Administration		21.1. Capital social	
16.4. Gouvernement d'entreprise		21.1.1. Montant du capital souscrit	
17. Participation et stock-options	49	21.1.2. Titres non représentatifs du capital	
17.1. Participation et stock-options des membres des organes d'Administration et dirigeants		21.1.3. Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par la Société ou en son nom ou par ses filiales	
17.2. Opérations sur les titres des dirigeants de Havas		21.1.4. 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	
17.3. Participation des salariés au capital de la Société			
17.4. Options de souscription ou d'achat d'actions (article L. 225-184 du Code de commerce)			
17.5. BSAAR			
17.6. Actions de performance attribuées aux mandataires sociaux ou devenues disponibles			

SOMMAIRE

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	22. Contrats importants.....	127
21.1.6. Informations relatives aux options de souscription ou d'achat d'actions	23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts.....	127
21.1.7. Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques mettant tout changement survenu en évidence	24. Documents accessibles au public.....	127
21.1.8. Accords conclus par la société modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle	25. Communiqué de presse du 23 mars 2010.....	128
21.2. Acte constitutif et statuts	26. Informations relatives au rapport de gestion de la Société et tableau de passage entre le rapport de gestion et le document de référence de Havas	131
21.2.1. Objet social (article 2 des statuts)	27. Table de concordance avec les rubriques de l'annexe I du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne	132
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	LISTE DES ANNEXES	
21.2.4. Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	1. Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le fonctionnement du Conseil et sur les procédures de contrôle interne	
21.2.5. Convocation et conditions d'admission aux Assemblées	2. Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président sur le contrôle interne	
21.2.6. Dispositifs des statuts, charte, règlement, pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	3. Présentation des résolutions	
21.2.7. Disposition des statuts, charte, règlement, fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	4. Projet de texte des résolutions	
21.2.8. Conditions des statuts, charte, règlement plus stricts que la loi régissant les modifications du capital	5. Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	
	6. Délégations en matière d'augmentation de capital	
	7. Liste des informations publiées ou rendues publiques au cours des 12 derniers mois	
	8. Liste des mandats des mandataires sociaux	

Définitions

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

1. Personnes responsables

1.1. Personne responsable du document de référence

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

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

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

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

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

La lettre de fin de travaux des contrôleurs légaux sur les comptes de l'exercice 2009 ne contient pas d'observation.

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

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

Le rapport des Commissaires aux Comptes sur l'examen limité des comptes semestriels consolidés résumés arrêtés au 30 juin 2009 ne contient pas d'observation.

Les informations financières historiques sont incluses par référence dans le document de référence de l'exercice 2009, à savoir : (i) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 44 à 86 ainsi que les comptes annuels et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 87 à 106 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2008 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 30 avril 2009 sous le numéro D.09-0372,

(ii) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 58 à 118 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2007 déposé auprès de l'AMF le 18 avril 2008 sous le numéro D. 08-0260.

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

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

Le rapport général des Commissaires aux Comptes 2007 ne contient pas d'observation.

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

Fernando Rodés Vilà
Directeur Général

2. Contrôleurs légaux des comptes

Commissaires aux Comptes titulaires

Depuis le 29 mai 2008

– CONSTANTIN ASSOCIÉS
Member of Deloitte Touche Tohmatsu
114, rue Marius AUFAN - 92300 Levallois-Perret
représenté par Monsieur Jean-Paul Séguret
– AEG FINANCES
Membre français de Grant Thornton International
100, rue de Courcelles - 75017 Paris
représenté par Monsieur Jean-François Baloteaud

Du 12 juin 2006 jusqu'au 29 mai 2008

– CONSTANTIN ASSOCIÉS
114, rue Marius AUFAN - 92300 Levallois-Perret
représenté par Monsieur Jean-Paul Séguret
– DELOITTE & ASSOCIÉS
185, avenue Charles de Gaulle - 92524 Neuilly-sur-Seine
représenté par Messieurs Alain Pons et Jean-Marc Lumet

Commissaires aux Comptes suppléants

À compter de l'Assemblée Générale du 11 mai 2010*

– CISANE
26, rue de Marignan - 75008 Paris
représenté par Monsieur Gilles Cart-Tanneur
– IGEC
3, rue Léon Jost - 75017 Paris
représentée par Monsieur Victor Amselem

Depuis le 29 mai 2008 et jusqu'à l'Assemblée Générale du 11 mai 2010

– Monsieur Michel BONHOMME
114, rue Marius AUFAN - 92300 Levallois-Perret
– IGEC
3, rue Léon Jost - 75017 Paris
représentée par Monsieur Victor Amselem

Du 12 juin 2006 jusqu'au 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

* Sous réserve de l'adoption de la résolution proposée à l'Assemblée Générale.

3. Informations financières sélectionnées

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

Les informations financières sélectionnées portant sur les exercices clos les 31 décembre 2007, 2008 et 2009 doivent être lues conjointement avec les comptes consolidés et le rapport de gestion sur ces exercices contenus dans le Rapport Financier constitué par les chapitres 5.2 "Investissements", 9 "Examen de la situation financière et du résultat", 10 "Trésorerie et capitaux" et 20 "Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur" du présent document de référence ainsi que des chapitres 20 des documents de référence 2007 et 2008.

	2009	2008	2007
Données du compte de résultat consolidé (en millions d'euros) :			
Revenu	1 441	1 568	1 532
Résultat opérationnel courant	180	188	169
Résultat opérationnel	150	189	168
Résultat net, part du Groupe	92	104	83
Données par action (en euros) :			
Résultat net, de base et dilué	0,21	0,24	0,19
Dividende	0,08*	0,04	0,04

* Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale annuelle.

	2009	2008	2007
Données du bilan consolidé (en millions d'euros) :			
Écarts d'acquisition	1 416	1 411	1 378
Total actifs courants	2 681	2 861	2 629
Total de l'actif	4 307	4 509	4 269
Total capitaux propres	1 087	1 015	978
Total dettes financières	865	991	849
Nombre d'actions existantes (hors actions propres)	429 873 590	429 869 323	429 850 201

4. Facteurs de risques

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

Ces risques sont pour partie communs aux entreprises de communication.

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

4.1. Les risques liés au secteur de la communication

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

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

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

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

Un secteur extrêmement concurrentiel

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

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

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

Ce risque, qui pourrait affecter la croissance de Havas et porter atteinte à son activité, doit s'apprécier au regard du poids relatif des premiers clients. Au 31 décembre 2009, les 10 premiers clients du Groupe représente 20% des revenus et le premier client représente 3% du revenu total du Groupe.

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

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

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

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

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

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

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

Dans son activité, Havas livre des créations publicitaires à ses clients qui peuvent être réalisées par ses collaborateurs ou acquises auprès de tiers (auteurs, 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 et de la vérification des droits avec la collaboration des équipes des services juridiques du Groupe ou 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

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

Des contentieux sont actuellement en cours concernant trois anciens dirigeants du Groupe, Madame Agnès Audier et Messieurs Alain de Pouzilhac et Alain Cayzac.

1. Alain de Pouzilhac

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

- L'annulation des accords conclus entre la Société et Monsieur de Pouzilhac lors du départ de ce dernier. Cette action est consécutive au vote défavorable de l'Assemblée Générale des actionnaires du 12 juin 2006.

La Cour d'Appel de Paris par l'arrêt du 14 janvier 2010 a condamné Havas SA à reverser l'indemnité de non-concurrence dont elle avait arrêté le versement. Le Groupe s'est pourvu en cassation.

- La remise en cause de l'éligibilité de Monsieur de Pouzilhac à la retraite sur-complémentaire mise en place au bénéfice de certains dirigeants de la société EUROCOM. La procédure près la Cour d'Appel de Paris devrait être examinée au cours du 1^{er} semestre 2010.

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

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

Concernant Agnès Audier, le Conseil des prud'hommes a débouté Madame Audier de ses demandes le 13 avril 2007.

La Cour d'Appel de Versailles a fait droit aux demandes de Madame Audier et a condamné Havas SA à payer la somme de 1,4 million d'euros et l'intégralité de ce montant est provisionné dans les comptes 2009 du Groupe. Havas SA s'est pourvu en cassation.

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

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

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

American Student List

En mars 2007, une action a été engagée contre diverses parties incluant American Student List, filiale à 100 % de Havas Holdings Inc, 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.

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

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

4.3. Risques financiers

Risques de liquidité

Au 31 décembre 2009, Havas dispose de 913,0 millions d'euros de disponibilités en soldes créditeurs de banques et placements, et des lignes de crédit moyen et court terme confirmées non utilisées pour un montant cumulé de 258,4 millions d'euros. 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 non tirées pour un montant total de 181,3 millions d'euros, et d'un programme d'émission de billets de trésorerie de 300,0 millions d'euros dont 40,0 millions d'euros ont été utilisés au 31 décembre 2009. La dette financière à échéance à moins d'un an s'élevant à 100,4 millions d'euros, Havas ne présente pas de risque de liquidité.

La gestion de la trésorerie du Groupe est optimisée depuis plusieurs années par la mise en place de cash poolings domestiques dans les principaux pays où le Groupe est implanté. Depuis 2009, une structure de cash pooling international est également opérationnelle pour centraliser une part significative des liquidités au niveau du Groupe.

Havas a remboursé les OCEANE⁽¹⁾ 2002 pour 438,7 millions d'euros en principal arrivant à échéance le 2 janvier 2009.

Suite à l'émission d'un emprunt obligataire de 350,0 millions d'euros à échéance le 4 novembre 2014, la maturité de la dette financière brute reste supérieure à 4 ans.

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 brute du Groupe s'élève à 865,2 millions d'euros au 31 décembre 2009 dont 356,8 millions d'euros sont soumis aux clauses ("covenants") prévoyant le respect de ratios financiers calculés sur les données consolidées Groupe en normes IFRS.

Ces covenants financiers s'appliquent à la fois aux OBSAAR émises en décembre 2006 et février 2008 pour, respectivement, 270 millions d'euros et 100 millions d'euros, ainsi qu'aux quatre lignes de crédit bilatérales confirmées pour un montant total de 210 millions d'euros.

Au 31 décembre 2009, aucun tirage n'a été effectué sur ces lignes de crédit. La dette représentant au bilan les OBSAAR⁽²⁾ s'élève à 356,8 millions d'euros.

Ces ratios doivent être respectés à chaque clôture annuelle comme suit :

Ratios financiers (covenants)

EBITDA ajusté/charge financière nette	> 3,5 : 1
Dette financière nette ajustée/EBITDA ajusté	< 3,0 : 1

Les termes employés sont définis dans la note 5.2.13 des états financiers consolidés.

Au 31 décembre 2009 la totalité des ratios était respectée.

En cas de non-respect de ces ratios mesurés à la clôture des exercices futurs et en l'absence de renonciation des banques à les invoquer, ce défaut pourrait alors entraîner une accélération du remboursement des OBSAAR.

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 insuffisantes dans les années à venir pour le service de la dette existante et/ou future.

En conséquence, elle pourrait être amenée à refinancer sa dette existante et/ou future à des conditions potentiellement moins favorables que celles à ce jour, ce qui pourrait affecter de manière négative la situation financière et les résultats du Groupe.

Risques de change sur devises étrangères

L'exposition du Groupe Havas aux risques de change est détaillée dans la note 5.2.29 "Politiques de gestion des risques financiers" relative aux comptes consolidés.

Risque de taux d'intérêt

L'exposition du Groupe Havas aux risques de taux d'intérêt est détaillée dans la note 5.2.29 "Politiques de gestion des risques financiers" relative aux comptes consolidés.

Autres risques financiers

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

Des montants significatifs sont inscrits au bilan du Groupe au titre des écarts d'acquisition liés aux sociétés acquises. Les écarts d'acquisition font l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an et dès qu'il existe un indice de perte de valeur. Le test de dépréciation est réalisé en comparant la valeur comptable des actifs et passifs de 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 ayant le même management et présentant ensemble à leurs clients des offres globales de services qui intègrent l'ensemble des métiers de la communication exercés par le Groupe. Les hypothèses retenues pour déterminer les prévisions de flux de trésorerie pourraient ne pas se réaliser et conduire à constater des dépréciations qui impacteraient négativement la situation financière du Groupe.

(1) Obligations Convertibles en Actions Nouvelles ou Existantes.

(2) Obligations à Bon de Souscription et/ou d'Acquisition d'Actions Remboursables.

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

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

Ces clauses concernent six managers et prévoient des indemnités égales à celles dues en cas de licenciement. Dans le cas où elles seraient toutes exercées, le montant total des indemnités serait de 15,9 millions d'euros.

Risque lié aux engagements de rachat auprès des minoritaires

Lors de l'acquisition de participations majoritaires dans des sociétés, Havas met généralement en place des contrats prévoyant le rachat des actions des minoritaires (voir le chapitre 10 du présent document de référence). La valorisation de ces contrats est déterminée en appliquant la formule de prix aux données financières les plus récentes, soit les données réelles 2008 et 2009, et les données budgétaires 2010.

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.

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

Limite du contrôle interne

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

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

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

4.4. Couverture des risques - Assurances

La politique d'assurance et de gestion des risques du Groupe Havas fait appel à des programmes d'assurances internationaux qui intègrent la quasi-totalité des filiales du Groupe.

Ces programmes d'assurances couvrent les risques :

- de dommages et de perte d'exploitation ;
- de fraude et malveillance ;
- de responsabilité civile et professionnelle des agences ;
- de responsabilité civile des mandataires sociaux ;
- de l'Employment Practices Liability (Rapports Sociaux), depuis le 1^{er} janvier 2009.

Les programmes d'assurances sont souscrits auprès d'assureurs et de réassureurs internationaux de premier plan, et les pleins de garantie en vigueur sont conformes à ceux disponibles sur le marché et adéquats à l'exposition aux risques des sociétés du Groupe.

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

5. Informations concernant l'émetteur

5.1. Histoire et évolution de la Société

5.1.1. Raison sociale

"Havas"

5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement

Numéro RCS : 335 480 265 RCS Nanterre

5.1.3. Constitution et durée

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

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

5.1.4. Siège social et coordonnées

2, allée de Longchamp - 92150 Suresnes, France
Tél. : 01 58 47 80 00

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

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

D'après la publication AdAge du 27 avril 2009, Havas est le 7^e groupe mondial dans le secteur de la publicité et du conseil en communication, ses principaux concurrents étant Omnicom, WPP, Interpublic, Publicis, Dentsu et Aegis.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2000. Havas lance une offre publique pour acheter la Société Snyder Communications, Inc. À cette occasion, Havas cote des American 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 MEDIA PLANNING GROUP et Snyder, le Groupe a ainsi fait l'acquisition d'une centaine d'agences spécialisées en Amérique, en Europe et en Asie-Pacifique.

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

2003. Le Groupe a procédé au sein de ses structures régionales à une restructuration et réorganisation 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 ; MEDIA PLANNING GROUP, 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 Arnold Worldwide Partners qui concentre ses efforts de développement aux États-Unis.

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

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

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

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

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

2007. Le réseau MEDIA PLANNING GROUP se développe sous la marque Havas MEDIA.

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

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

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

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

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

5.2. Investissements

La stratégie de Havas, en termes d'investissements, consiste à renforcer ses réseaux de communication intégrée et d'expertise média, en s'appuyant sur l'extension géographique ainsi que sur le développement des services offerts par les différentes agences. 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 environ 5 millions d'euros en 2009, montant décaissé pour 4 acquisitions, à environ 32 millions d'euros en 2008, montant décaissé pour sept acquisitions et 15 millions d'euros en 2007, montant décaissé pour sept acquisitions. Ces acquisitions ont été financées sur la base de la capacité d'auto-financement du Groupe Havas. La société n'a pas souscrit de nouveaux engagements fermes significatifs en matière d'investissements.

6. Aperçu des activités

6.1. Principales activités

6.1.1. Nature des activités

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

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

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

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

Dans un monde de la communication en constante évolution, la flexibilité et la clarté de l'offre sont essentielles. La taille et l'organisation de Havas dans ses différentes régions, autour de 2 business units, Havas Worldwide et Havas Media, représentent un atout.

Havas Worldwide comprend le réseau Euro RSCG Worldwide ainsi que des agences à forte identité locale : Arnold aux États-Unis et en Italie, H et W en France, Palm Havas au Canada.

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

6.1.2. Marché et tendances⁽¹⁾

2009 a été la pire année qu'a connue l'industrie de la publicité depuis des décennies.

Les prévisions n'ont pas cessé de se dégrader au fur et à mesure de l'année.

Les dépenses publicitaires mondiales en 2009, qui selon les prévisions publiées fin 2008 devaient être légèrement négatives, seront finalement en recul d'environ 10% par rapport à l'année précédente. Le secteur a donc traversé la pire récession publicitaire jamais connue depuis celle de 2001 qui était limitée à 3%.

À ce jour, les estimations pour 2010 sont plus optimistes concernant l'évolution du marché. Les prévisions s'accordent sur une stabilité voire une très légère reprise du marché publicitaire (entre 0 et 2% selon les cas), avec une reprise beaucoup plus marquée dans les pays émergents et sur internet.

* Le terme "Business Unit" remplace dorénavant le terme "Division".

Selon l'agence Zenith Optimedia, le marché mondial des dépenses publicitaires était estimé pour l'année 2009 à 444 milliards de dollars US et à 448 milliards de dollars US pour 2010. Ce marché se répartit comme suit par région :

	2009	2010	Évolution 2009/2010
Amérique du Nord	35%	34%	- 2,4%
Europe de l'Ouest	24%	24%	- 0,5%
Europe centrale et orientale	6%	6%	+ 2,3%
Asie-Pacifique	23%	24%	+ 3,8%
Amérique latine	7%	7%	+ 8,1%
Reste du monde	5%	5%	+ 7%
Total	100%	100%	+ 0,9%

(1) Toutes les données de marché figurant dans cette partie sont issues du communiqué de presse de Zenith Optimedia du 8 décembre 2009.

Internet poursuit sa progression rapide avec +12% estimés sur 2010, au détriment des médias traditionnels Presse, Magazine et Radio. Internet, avec une part estimée à 14% environ dans le total des dépenses publicitaires média en 2010, se place en 3^e position derrière la TV (40% environ) et les journaux (22% environ) mais devant les magazines (10% environ). Internet pourrait prendre la seconde place dans à l'horizon 2015.

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

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

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

Havas sur son marché

Parmi les groupes de conseil en communication, Havas devrait se classer au 7^e rang mondial avec un revenu de 1 441 millions d'euros en 2009 (source : résultats des communiqués de presse sur les résultats 2009 des principaux concurrents). Ses principaux concurrents sont WPP, Omnicom, Interpublic, Publicis, Dentsu et Aegis.

Les marchés de Havas sont les suivants :

(en pourcentage du revenu 2009)	
Amérique du Nord	32%
France	23%
Europe continentale hors France	23%
Grande-Bretagne	11%
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.

6.1.3. Stratégie

Le premier plan stratégique couvrant la période 2006-2009 s'est achevé. Les objectifs de ce premier plan étaient essentiellement financiers et consistaient à redresser la situation financière du Groupe. Ces objectifs ont été atteints. Havas a dorénavant une dette nette nulle à fin 2009 et sa structure financière est désormais l'une des plus solides du secteur. Les performances financières - croissance organique et rentabilité - sont maintenant dans la moyenne de l'industrie.

Fort de ce redressement, Havas a maintenant pour ambition d'exploiter ses atouts structurels pour transformer le Groupe en un leader du secteur et un référent dans le domaine du développement durable. Havas dispose d'avantages concurrentiels et structurels uniques : un actionnaire de référence ayant une logique de moyen terme, une taille humaine, une base multiculturelle et des clients fidèles.

L'industrie de la communication vit aujourd'hui une révolution profonde. Le nouveau modèle autour de l'interactivité avec le rôle central d'internet et des médias sociaux, devient de plus en plus prépondérant. Le modèle classique de la communication doit évoluer, la taille ainsi que l'organisation mise en place par Havas dans ses différentes régions, autour de deux Business Units, sont parfaitement adaptées pour accompagner le changement très profond et rapide du monde de la communication d'aujourd'hui.

La stratégie de développement du Groupe consiste ainsi à poursuivre sa mutation pour profiter de la dynamique des changements en cours. Les chantiers prioritaires pour le plan 2010-2014 seront :

- une nouvelle vision et philosophie créative autour de la valeur ajoutée à l'ère de l'interactivité et du développement durable ;
- le digital encore plus au cœur des métiers, le data et la connaissance client sont un enjeu prioritaire et Havas a une longueur d'avance en ce domaine. Sans acquisition significative dans ce domaine, la part des revenus en provenance de cette activité représente aujourd'hui environ 16% du total des revenus ;
- le développement et l'accompagnement des marques internationales. Havas possède le réseau qui est classé n° 1 par AdAge depuis 4 années consécutives pour la gestion des marques internationales : Euro RSCG. Havas souhaite conserver cette avance et l'accentuer vis-à-vis du processus de travail intégré sur le "channel planning" qui est clé à l'âge de la fragmentation des médias ;
- le développement durable : son impact sur la réputation des marques est central, ces dernières doivent construire une relation et une conversation durable avec l'ensemble de leurs parties prenantes pour tisser un "capital social" plus fort.

Ces chantiers permettront à Havas :

- d'augmenter la cohérence et la pertinence de son conseil auprès de ses clients ;
- d'augmenter son efficacité commerciale ;
- de renforcer ses structures sur ses métiers stratégiques ;
- de développer sa capacité à saisir les opportunités de croissance aux frontières de ses différents métiers ;
- de garder et de continuer à attirer les meilleurs talents.

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

La réalisation de ce plan nécessitera également une adaptation de l'organisation du Groupe, qui sera mise en place dans les prochains mois, afin de la rendre plus proche encore des marchés locaux.

6.1.4. Nouvelles activités

Néant.

6.2. Organisation opérationnelle

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

6.2.1. Principaux marchés

Revenu du Groupe par zone géographique

	2009
France	23%
Europe (hors France et GB)	23%
Grande-Bretagne	11%
Amérique du Nord	32%
Asie-Pacifique	5%
Amérique latine	6%
Total	100%

Revenu du Groupe par Business Unit

Le revenu 2009 du Groupe se répartit ainsi :

Havas Worldwide	69%
dont Euro RSCG Worldwide	60%
Havas Media	31%

6.2.2. Havas Worldwide

Euro RSCG Worldwide

À l'issue d'une année parmi les plus difficiles de l'histoire de la profession, Euro RSCG Worldwide tourne la page 2009 avec, à son actif, de nouveaux contrats et le développement de clients existants, quelques-unes des réalisations les plus créatives et efficaces du secteur, ainsi que la fierté d'avoir joué un rôle moteur dans une série d'objectifs ambitieux, socialement responsables, pour lesquels les communicants mondiaux sont en train de se mobiliser.

Chez Euro RSCG, les équipes travaillent sans relâche dans le but d'améliorations continues afin de proposer aux clients des solutions toujours innovantes et avant-gardistes (FutureFirst), ce qui implique un engagement soutenu pour optimiser en permanence le *business modèle* en plaçant le digital au cœur des métiers ; perfectionner les capacités du réseau mondial pour influencer sur le comportement des consommateurs ; et se donner les moyens d'attirer et de retenir les meilleurs talents de la profession.

Business modèle et digital au cœur des activités

Au cours de la dernière décennie, Euro RSCG a placé le digital au cœur de toutes ses agences et fusionné les agences numériques avec les agences créatives. Euro RSCG est le seul acteur à avoir adopté ce modèle intégré dans l'industrie de la communication. Cette approche lui donne un avantage concurrentiel décisif dans les compétitions face aux agences exclusivement numériques ou celles qui continuent d'isoler leurs compétences digitales dans un silo.

L'essentiel des activités mondiales se fait désormais de façon totalement intégrée réunissant le digital, la publicité, le *direct data*, le *retail* et toutes les autres disciplines. Ce modèle a incontestablement propulsé Euro RSCG au premier rang mondial de l'univers digital et a contribué à réaliser quelques-uns des plus

gros gains de l'année, parmi lesquels : IBM et EDF au niveau global. Euro RSCG est aussi un véritable leader dans les réseaux sociaux qui, au vu de leur évolution constante, se trouvent désormais au centre de sa stratégie. Si le bouche-à-oreille a toujours été l'outil marketing le plus efficace, son pouvoir a été décuplé avec les réseaux sociaux en termes d'ampleur, rapidité, et instantanéité avec lesquels les gens peuvent exercer leur influence sur les autres. En 2009, grand nombre de clients (Kraft, par exemple) ont bénéficié d'une stratégie de communication efficace, centrée sur les médias sociaux. Le travail effectué avec Dos Equis en a fait le leader de sa catégorie sur Facebook. Lancée mi-novembre, l'étude sur les médias sociaux américains a retenu l'attention du monde entier. Un autre exemple enfin, et non des moindres, la réalisation de la campagne "Rollerbabies" pour Évian (Paris), lancée sur YouTube, qui est rapidement devenue le spot publicitaire le plus téléchargé de tous les temps. Un succès tel qu'il est inscrit au *Livre Guinness des Records*.

L'expertise dans l'intégration du digital — y compris l'utilisation pertinente des médias sociaux — dans les solutions marketing proposées aux clients représente une valeur ajoutée incomparable. Cette approche est l'avenir des métiers de la communication et un facteur clé de différenciation par rapport aux concurrents. Les agences spécialisées dans le numérique manquent souvent d'une vraie compréhension des marques, tandis que les agences créatives qui comprennent les marques ne comprennent pas forcément le digital, Euro RSCG ayant une profonde connaissance des deux, a su les intégrer d'une façon unique.

Le réseau mondial

En 2009, la responsabilité sociale a été placée au cœur des métiers dans toutes les agences de Havas Worldwide. Si le new business, la croissance organique et la créativité sont restés les moteurs de la réussite dans toutes les régions, l'agence va bien au-delà de ces trois leviers. Sous la direction de David Jones, le Groupe s'est donné pour mission de convaincre la profession qu'elle a non seulement la responsabilité, mais aussi l'obligation d'utiliser ses compétences uniques pour influencer sur le comportement des consommateurs et relever ainsi quelques-uns des grands défis de la planète. L'année dernière, l'agence a passé le mot au monde entier — aux leaders internationaux, aux capitaines d'industrie, aux médias et à des millions d'individus motivés.

"Tck Tck Tck", une alliance mondiale de lutte contre le réchauffement climatique, a été lancée sur chacun des marchés du Groupe. Dans le cadre de cette campagne de sensibilisation, Havas Worldwide a créé la première pétition musicale mondiale jamais développée, en prévision du sommet de Copenhague sur le climat. Au total, plus de 15 millions de personnes à travers le monde ont signé la pétition en ligne, réclamant une action rapide pour sauver la planète des dangers que font peser sur elle les changements environnementaux. Créé par Euro RSCG, le sommet One Young World a réuni près d'un millier de jeunes à Londres en février 2010 pour débattre des grandes questions qui touchent le monde et proposer des solutions. Avec une équipe de conseillers, dont l'ancien secrétaire des Nations Unies et prix Nobel de la Paix Kofi Annan, l'évêque Desmond Tutu, l'artiste militant Bob Geldof et Muhammad Yunus, fondateur de la Grameen Bank, One Young World a pour ambition de fournir aux jeunes du monde entier une plate-forme qui leur permet d'influencer les leaders mondiaux et d'œuvrer pour un monde meilleur.

La profession est désormais confrontée à des consommateurs, de plus en plus conscients et proactifs qui demandent aux entreprises autre chose que des résultats financiers. Ils attendent qu'elles soient moteur en termes de changement social et pionnières dans la recherche de solutions aux grandes problématiques locales et mondiales. Grâce à son expertise, Euro RSCG aide ses clients à développer leur activité tout en intégrant ces nouvelles tendances de la consommation (FutureFirst) et en utilisant les compétences de ses agences pour proposer des solutions marketing qui puissent contribuer à trouver des solutions aux grandes problématiques du monde. C'est ce qui rend Euro RSCG unique dans sa démarche.

Talents

Le talent reste l'ADN de l'agence. L'année dernière, Havas Worldwide a attiré quelques-uns des meilleurs talents. L'arrivée de Fernanda Romano à Londres, issue de JWT, et sa nomination au nouveau poste de Directeur de la création Monde en charge du Digital en est la preuve. Mick Mahoney a quitté BBH pour rejoindre également l'agence de Londres en 2009, en tant que Directeur de la création. Après avoir passé 11 ans chez AKQA, Craig Walmsley a rejoint EHS Brann en tant que Responsable digital pour le Groupe et Directeur Général d'Euro RSCG 4D Digital. Russ Lidstone, ancien Chief Strategy Officer d'Euro RSCG Londres, a été nommé CEO.

En Amérique du Nord, Ron Bess a été promu Président d'Euro RSCG Amérique du Nord, et Marian Salzman, l'un des experts les plus réputés en médias sociaux, a rejoint Euro RSCG PR en tant que Présidente Amérique du Nord. Jamie King a quitté son poste de CEO de Publicis Hal Riney pour rejoindre Euro RSCG Chicago en tant que Co-Président avec Joy Schwartz.

En Europe, une nouvelle structure internationale de Peugeot a été lancée au sein de l'agence BETC Euro RSCG en France, avec les nominations d'Henri Tripart et d'Anne-Cécile Tauleigne aux postes de Directeur Général Monde et Directeur de la Création Monde, respectivement. En Belgique, le Groupe s'est adjoint les talents numériques de Laurent Dochy et de Mathieu Michaux de Famous (une des trois meilleures agences de création de ce pays).

L'Asie Pacifique a accueilli quelques-uns des grands experts de la région. CC Tang a été recruté comme nouveau Directeur de la Création d'Euro RSCG en Chine, d'où il continuera de consolider la notoriété de l'agence. Dennis Wong, l'une des figures les plus respectées du secteur en Chine, est devenu Directeur Général du Groupe d'Euro RSCG Hong Kong et Chine du Sud. Edward Su est désormais le premier Directeur Général Groupe pour Shanghai et l'Est de la Chine. Sharon Chen a été recruté comme Directeur de la Stratégie en Chine, en provenance de Ogilvy, tandis que Jordan Hsueh, quittant JWT, a été nommé Directeur de la Création, Chine du Nord. Plus récemment, Billboard Kwok a été débauché de iCoupon, en tant que Directeur Général de 4D Greater China, et Carey Loh a rejoint l'équipe comme Directeur en charge du digital à Beijing. En Australie, The Furnace a embauché Mark Ashley-Wilson, de l'agence Three Drunk Monkeys, comme nouveau Directeur Digital de l'agence.

Fidéliser les meilleurs talents est tout aussi primordial. À cette fin, le programme Leadership Excellence lancé en 2008 a été reconduit. En collaboration avec des professeurs de la Wharton School of Business, un cursus destiné à développer les compétences des leaders de la prochaine génération a été élaboré.

Récompenses

Les efforts du Groupe ont été reconnus partout : *Campaign* a nommé Euro RSCG Worldwide deuxième réseau de publicité de l'année. Euro RSCG a été classé deuxième dans la prestigieuse *Agency A-List* publiée tous les ans par le magazine américain *Advertising Age*. Euro RSCG Worldwide a été nommé premier réseau publicitaire en termes de volume de comptes internationaux pour la quatrième année consécutive, selon le *Global Marketers Report* publié également par le magazine *Advertising Age*. Euro RSCG Singapore a été nommé Agence de l'Année pour l'Asie du Sud-Est par *Media Magazine*. Euro RSCG Europe a été nommé réseau de Communication Européen de l'Année. Les lecteurs d'*Adweek* ont nommé Euro RSCG une des trois premières agences de la décennie et David Jones deuxième Directeur d'agence de la décennie. Le secteur santé est toujours florissant : Euro RSCG Life affichant une croissance à deux chiffres en 2009 est devenue agence de référence de plusieurs grands comptes tels que Caphalon, Genentech, Medtronic et Novartis. Le magazine *MM&M* ainsi que *Adweek* ont élu Euro RSCG Life respectivement réseau de communication santé de l'année et Agence de l'année.

Faits marquants en 2009

2009 n'a pas été une année ordinaire pour les entreprises à travers le monde. Le secteur de la publicité, qui touche tous les aspects de la consommation et de la culture populaire, a été aussi lourdement pénalisé que ses clients. La crise économique et les réactions des clients à cette crise ont été des obstacles incontournables ; toutefois, la détermination avec laquelle l'agence a systématiquement intégré une stratégie numérique/Internet, planning et créativité dans toutes les réalisations, a eu des effets extrêmement positifs. L'activité digitale a poursuivi sa croissance en 2009, et les agences complètement intégrées au niveau digital ont fort bien résisté au ralentissement. Le passage au numérique est fondamental et permanent, Euro RSCG Worldwide est donc bien placé pour tirer parti de ce changement et relever tous les défis économiques que réserve l'avenir.

New Business 2009

Parmi les budgets gagnés en 2009, on peut citer Crédit Suisse et Dulux AkzoNobel au niveau global, Heineken, DBS et BBVA, entre autres. L'année a aussi vu le gain de plusieurs budgets dans le domaine digital, dont les plus significatifs sont IBM, EDF, Heineken, Lacoste et Sprint. Euro RSCG a été intégré par Unilever à sa première liste de référencement d'agences numériques mondiales.

Arnold Worldwide

Arnold Worldwide est le micro réseau de Havas Worldwide qui assure créativité, stratégie et intégration à ses nombreux clients tels que : Hershey's, Volvo, Ocean Spray, Carnival Cruise Lines, Brown-Forman et Fidelity. La réputation créative d'Arnold a été encore une fois reconnue : les lecteurs d'*Adweek* ont voté la campagne d'Arnold Boston pour American Legacy/Truth Campagne de la Décennie.

Le mantra d'Arnold est "great work works" ce qui permet d'assurer un "retour sur idée" qui dynamise les performances de ses clients.

Parmi les principaux gains de clients en 2009 figurent : Panasonic Consumer Electronics, Mike's Lemonade et VistaPrint USA.

En février 2010, Andrew Bennett, ancien co-CEO d'Euro RSCG New York, a rejoint Arnold Worldwide en tant que global CEO. Il a pour mission de bâtir un réseau international de première classe et mettre le digital au cœur des réflexions de chaque collaborateur ainsi que d'optimiser la planification.

H

H est une agence d'un nouveau genre qui mélange, croise et brasse tous les métiers de la communication. Parmi ses principaux clients : Citroën, Darty, Krys, Scad, transavia.com, Go sport, Bocage, Acadomia, Marques Avenue, RTL, De Dietrich...

En février 2009 H a lancé la nouvelle identité de marque de Citroën avec les nouveaux chevrons, une nouvelle signature "Créative Technologie" et un film. Ce lancement a gagné le Grand Prix des Stratégies Média : Meilleure tactique média on et off line.

Par ailleurs, le film Shopping Citroën C3 a reçu plusieurs prix créatifs dont un Lion d'Argent au festival international de la publicité à Cannes, un Eurobest d'Argent, un Epica d'or ainsi que le prix du plus beau film publicitaire au Festival Automobile International.

W & Cie

W & Cie est une agence spécialisée en stratégie de marque, design, communication et digital.

W & Cie compte parmi ses principaux clients Aéroports de Paris, AXA, BIC, Casino, Crédit Agricole, GDF SUEZ, Michelin, Sodexo, Peugeot... pour lesquels sa créativité est régulièrement récompensée et notamment au Festival international de la publicité à Cannes où elle a reçu un lion de Bronze dans la catégorie Design d'environnement pour Aéroports de Paris.

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

Tendances et perspectives 2010

En dépit de la récession, le digital a poursuivi sa croissance en 2009, appelé à devenir un élément de plus en plus important dans tous les métiers. Plus qu'une simple croissance, le numérique sera intégré au cœur de tous les aspects de l'offre de service de Havas Worldwide ainsi que les médias sociaux qui constituent, selon Euro RSCG, la plus grande révolution depuis l'invention de la télévision. Havas Worldwide continuera à appliquer son business modèle avec le digital au cœur de toutes ses agences. Cette approche, combinée à une gestion rigoureuse des coûts et une stratégie d'investissement dans les talents et les opportunités qui pourraient se présenter, lui permettront de renforcer davantage son offre et assurer un bel avenir pour le Groupe.

6.2.3. Havas Media

L'année 2009 a été marquée par une très forte crise économique qui a ralenti la croissance mondiale et entraîné une récession dans la plupart des marchés développés. Malgré ce contexte particulièrement difficile, les résultats de Havas Media ont été remarquables.

En termes de New Business, l'activité a été intense car de nombreux annonceurs à travers le monde ont mis leurs budgets en compétition. L'offre Havas Média qui allie recherche et méthodologie de pointe à une approche très étudiée de la négociation permet de proposer "plus pour moins". Le gain de Hyundai-Kia au niveau mondial et la reconduction de Reckitt Benckiser et de Danone sur plusieurs marchés témoignent des capacités de Havas Media à l'échelle mondiale.

Face à la montée en force des réseaux sociaux auprès des consommateurs, Havas Media poursuit ses investissements dans le domaine du digital.

Havas Media a également continué à développer et consolider Havas Sports & Entertainment, premier réseau mondial à utiliser contenus et marketing expérientiel pour connecter les marques à la vie quotidienne et aux passions des consommateurs. Dans ce contexte, le débat sur le développement durable reste un moteur clé dans la stratégie de Havas Media et ses perspectives d'avenir.

Stratégie

La stratégie de croissance et de développement de Havas Media s'articule autour de quatre domaines clés :

New Business

Les équipes de Havas Media ont gagné plus de 20 comptes régionaux et internationaux, parmi lesquels Turespaña, Barclays, Blizzard, Clarks, DBS Bank, EDF, Haier, Israel Tourism, Pepe Jeans et Symantec. Le gain le plus important de l'année a été Hyundai-Kia en Europe, Moyen-Orient, Asie, Afrique et Amérique latine, après une compétition couvrant plus de 160 marchés. MPG a aussi conservé plus de la moitié des activités médias de Danone et une partie significative de Reckitt Benckiser, à la suite d'une révision complète des deux contrats.

Havas Media a connu aussi une année productive sur la plupart des marchés, notamment en Espagne où, selon un rapport publié par Grupo Consultores, Havas Media Espagne a renforcé son leadership absolu dans le pays, gagnant 52 % du total du volume de *new business* en jeu au premier semestre 2009 soit une augmentation de 11 % par rapport à l'an dernier.

Fidélisation des clients

Havas Media mise sur la fidélisation de ses clients pour assurer sa croissance organique et a réussi, en dépit de la conjoncture économique, à garder et développer la plupart de ses clients locaux et internationaux. La stratégie reste inchangée – fournir des solutions fiables et mesurables qui dynamisent les performances des clients en assurant l'amélioration de l'efficacité et en ayant une connaissance profonde du secteur client et des consommateurs. Ces atouts ont permis de conserver et de développer des budgets clés, dont EDF (au Royaume-Uni et en France). Des résultats positifs ont également été enregistrés par la remise en compétition de deux des plus gros budgets internationaux : Reckitt Benckiser et Danone. La relation avec Hermès, client clé, a été étendue à la Chine.

Développement et innovation produit

L'investissement significatif que Havas Media consacre au développement de ses produits, à la recherche et à l'innovation est un autre facteur de préservation de ses parts de marché. Son système d'aide à la décision stratégique est considéré comme l'un des plus performants du secteur (source : RECMA).

Le numérique

Havas Digital continue de se développer sur ce segment. En même temps, le réseau a accéléré le développement de nouveaux produits et le déploiement de stratégies génératrices de valeur autour des tendances du secteur telles que : digitalisation des médias en général, trading, publicité ciblée, data, mobile et autres services marketing intégrés. Havas Media a continué d'investir dans des équipes de spécialistes du numérique avec une progression de 8 % de ses effectifs et l'installation de sept nouveaux bureaux opérationnels à Miami, Istanbul, Moscou, Tel Aviv, Le Cap, Bangalore et Séoul.

Développement durable

Le développement durable est un élément incontournable de la stratégie du Groupe, à la fois dans l'organisation des équipes internes et dans les services apportés aux clients. Côté client, pour la deuxième année consécutive, le Groupe a investi beaucoup de ressources pour étudier et analyser l'impact des initiatives développement durable sur la perception d'une marque (*Brand Equity*) et aussi réalisé une étude, *Sustainable Futures 09*, lancée en avril 2009. Cette dernière vise à analyser, suivre et comparer la perception des consommateurs vis-à-vis des marques mondiales et leur implication dans la responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Pour que cette approche soit bien assimilée par les équipes et intégrée dans les process, Havas Media a mis en place un programme de formation complet pour l'ensemble de ses équipes.

Le Groupe a continué à déployer sa stratégie en matière de développement durable afin de s'assurer d'en respecter les principes. À cette fin, un réseau interne de correspondants développement durable a été mis en place au niveau mondial. Cette démarche s'accompagne d'un programme de formation centrée sur l'intégration des principes de développement durable aux pratiques internes.

Stratégie de l'offre

L'offre MPG se base sur la collaboration entre les disciplines, les canaux médias, les agences et les partenaires du secteur. Dans ce cadre, une initiative a été menée pour mieux coordonner les équipes digitales au sein de Media Contacts et de MPG. MPG a également entamé une campagne de communication interne à l'échelle de l'entreprise pour faire vivre et donner corps à sa signature "Leading New Thinking".

Les nouvelles équipes de Havas Sports and Entertainment ont également dynamisé leurs activités marketing avec le lancement du Global Sports Forum – un programme d'échange mondial pour le secteur du sport, qui a réuni plus de 900 délégués de 28 pays à Barcelone. La marque opère désormais dans 40 marchés et a renforcé et étendu son offre sur le marché asiatique grâce à un partenariat avec Total Sports Asia.

Le travail avec le *think tank*, Havas Media Lab, s'est poursuivi, générant des prises de parole et des articles réguliers dans la *Harvard Business Review* et dans d'autres publications académiques.

———— Nouveaux services et produits

MPG s'est focalisé sur le développement de nouveaux produits et a créé un système d'achat d'espace média par enchères inversées basé sur une plate-forme technologique électronique propriétaire, une première du secteur. Ce nouveau système permet aux chaînes de télévision de soumettre leur offre et d'enchérir sur la base de la mesure TCO (coût total par commande) au lieu de la mesure traditionnellement utilisée qui est le CPM (Coût Pour Mille). La plate-forme MPG permet aux acheteurs de pondérer les variables les plus pertinentes pour chaque client. En adaptant les enchères au client, cette nouvelle technologie a simplifié le modèle de négociation d'achat d'espace classique, souvent inefficace.

De nouveaux services ont été lancés dans le numérique par les équipes de Havas Digital, via des partenariats avec des fournisseurs de données. Par exemple : Media Contacts et Tribal Fusion, société de solutions marketing numériques ; Havas Digital et Omniture, fournisseur analytique ; Havas Digital et Media6, fournisseur d'analyses marketing ; Havas Digital et Traffiq, plate-forme d'annonces publicitaires numériques new-yorkaise.

L'unité Cake de Havas Sports & Entertainment a ouvert un nouveau bureau à New York, axant son offre de service sur le développement stratégique et le déploiement de médias sociaux et de plates-formes expérientielles.

———— Récompenses

MPG a remporté son premier prix au Festival international de la publicité de Cannes et MPG États-Unis et Espagne ont tous deux été désignés Agence média de l'année par la presse spécialisée locale de référence (Media Magazine et Control, respectivement). MPG Espagne s'est aussi classée Agence la plus efficace aux Premios Eficacia Awards. Le bureau britannique de MPG a été récompensé et élu deuxième agence de publicité de l'année par la grande revue de la profession, *Campaign*. Selon le dernier rapport Compitiches 2008 de RECMA, MPG se classe désormais 3^e mondial (au lieu de 5^e) et 2^e du Top 5 Europe (au lieu de 3^e). Media Contacts Espagne a été désigné Meilleure agence digitale aux Interaction Awards en mai. Aux Philippines Ad Congress Araw Awards, Media Contacts Philippines a été désigné Agence de l'année. Aux IAB Chili, Havas Digital a remporté le prix de la Meilleure agence média Interactive. Les Bizz Awards USA, qui ont eu lieu en octobre, ont désigné MPG Argentina comme une des sociétés les plus inspiratrices d'Argentine.

———— Talents

En 2009, l'entreprise a connu un certain nombre de changements. Anthony Rhind et Gabriel Saenz de Buruaga ont été nommés Co-CEO de Havas Digital ; Shaun Holliday, CEO de Havas Media Amérique du Nord ; Thomas Wong, CEO de Havas Media Greater China ; Roel Van den Borne, CEO de Havas Media Pays-Bas ; Vishnu Mohan, Directeur des marques globales Havas Media ; Jorge Percovich, Directeur régional pour la Colombie, l'Équateur et Panama.

———— Perspectives

La montée en force du digital, un consommateur de plus en plus autonome et puissant ainsi que la fragmentation des médias ont engendré ces douze derniers mois la forte mutation de l'interaction entre le consommateur et les marques. Ce phénomène continue de repousser les frontières entre un média et un autre. À cela s'ajoute la prédominance croissante des médias sociaux. Deux tendances qui imposent de redéfinir les médias en termes de "payé" et "mérité" – ce dernier qualificatif étant la récompense attribuée aux marques les plus fiables, les plus pertinentes et les plus authentiques.

Cet accent sur les médias "mérités" a impulsé un nouvel élan dans la relation marque/consommateur où le "capital social" devient un critère de choix. En effet, un capital social élevé est la base de la réussite du dialogue constant dans lequel sont désormais engagées toutes les marques, avec des consommateurs désireux de voir les marques opérer et interagir de façon authentique, transparente et durable. La nécessité de disposer de données en temps réel et d'informations précises sur le marché n'a jamais été aussi cruciale, les consommateurs recherchant des espaces plus naturels et plus transparents pour échanger.

La crise est désormais un scénario permanent, il est indispensable de pouvoir offrir aux clients des solutions respectueuses des coûts tout en proposant des idées innovantes et des services de communication simples mais efficaces. Il faut donc repenser les concepts d'efficacité et d'impact des campagnes en termes de changement des comportements à long terme et de valeur sociale et économique.

———— 6.3. Événements exceptionnels

Néant.

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

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

Le Groupe est propriétaire de ses principales marques : Havas et ses déclinaisons, Euro RSCG et ses déclinaisons, Arnold Worldwide Partners, MPG et MEDIA PLANNING et les marques de ces réseaux ainsi que des marques H et W&Cie.

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

Comme mentionné ci-dessus, Havas affiche un revenu de 1 441 millions d'euros pour l'année 2009 et devrait se classer à la 7^e place mondiale des grands groupes de conseil en communication (source : résultats des communiqués de presse sur les résultats 2009 et 2008 des principaux concurrents de Havas).

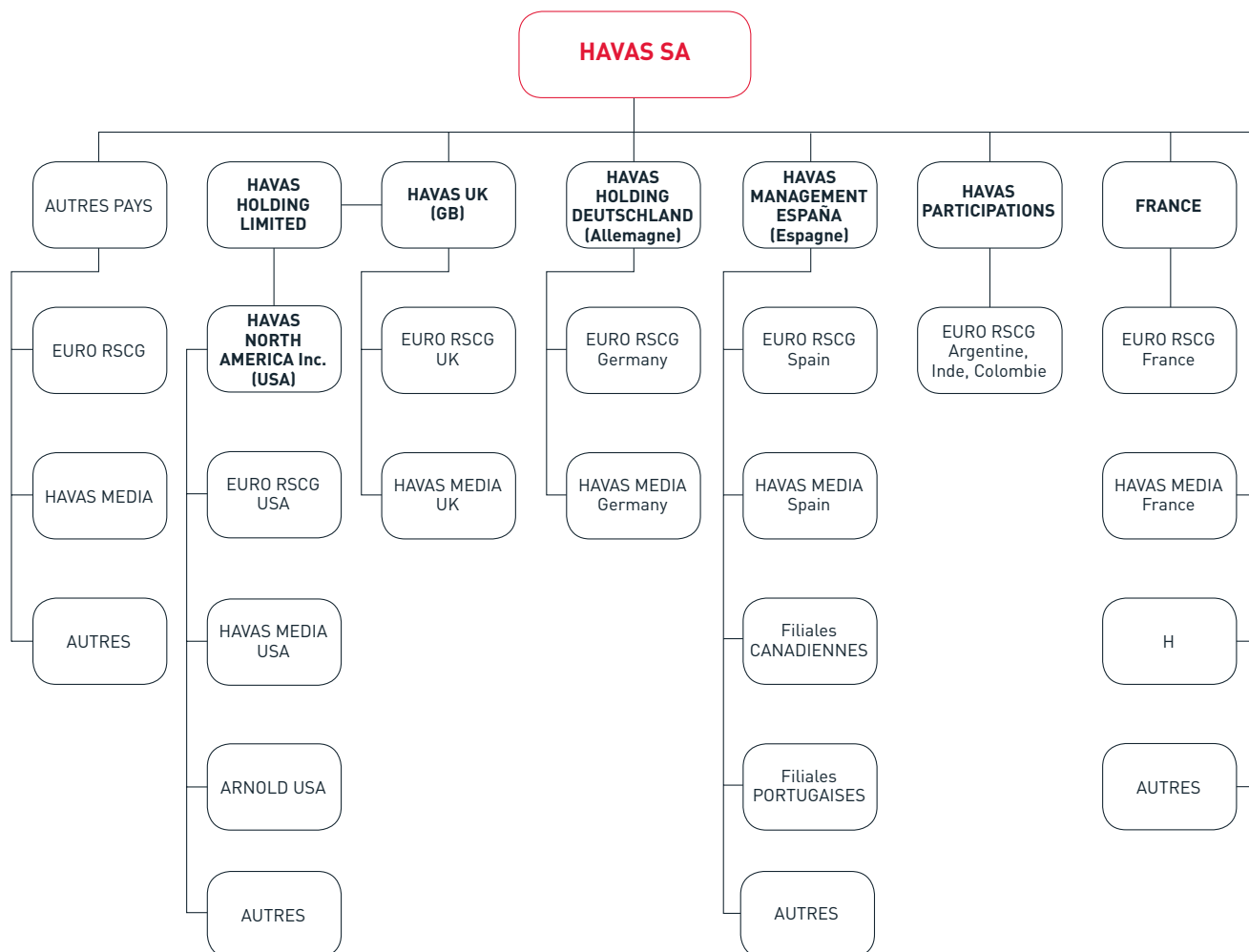
7. Organigramme

7.1. Organigramme

Organisation juridique au 31 décembre 2009

Dans les principaux pays, le lien en capital avec les filiales est 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 SA

Havas SA qui assure un rôle de holding emploie 89 personnes affectées aux différents services fonctionnels centraux : Direction Générale, juridique, fiscalité, finances, comptabilité, contrôle de gestion, trésorerie, audit interne, communication, ressources humaines...

Havas SA assure l'animation et la coordination des divisions opérationnelles. La gestion centralisée de la trésorerie des filiales dans les principaux pays permet au Groupe d'optimiser ses ressources.

Le chiffre d'affaires 2009, s'élevant à 19,5 millions d'euros, 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 2009 à 12,9 millions d'euros contre 13,6 millions d'euros en 2008 ; les autres frais refacturés aux filiales totalisent un montant de 13,0 millions d'euros en 2009, contre 12,7 millions d'euros en 2008.

7.2. Liste des filiales importantes

Les filiales qui répondent à au moins un des trois critères suivants sont listées ci-dessous : plus de 2% du revenu du Groupe, plus de 10% du résultat avant impôt du Groupe ou plus de 10% du total de l'actif du Groupe.

Nom de la filiale	Pays	% d'intérêt
MEDIA PLANNING GROUP SA	Espagne	100%
BETC EURO RSCG	France	100%
EURO RSCG C&O	France	99%
EURO RSCG 360	France	100%
Havas MEDIA France	France	100%
Havas HOLDINGS Ltd	Grande-Bretagne	100%
ARNOLD WORLDWIDE LLC	États-Unis	100%
EURO RSCG LIFE LLC	États-Unis	100%
EURO RSCG WORLDWIDE, LLC	États-Unis	100%
EURO RSCG NEW YORK, Inc	États-Unis	100%
EURO RSCG RESPONSE LLC	États-Unis	91%
Havas WORLDWIDE	États-Unis	100%

7.3. Propriétés et locations immobilières

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

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

Divisions/Agences	Pays/Ville	Surface (m ²)	Date du bail	Échéance du bail
Havas SA, siège social	France, Suresnes	21 261	21/02/2003	20/02/2012
Havas Media France	France, Puteaux	5 109	04/10/2002	04/10/2011
Arnold Worldwide Partners	États-Unis, Boston	14 504	01/09/2004	31/08/2014
Euro RSCG Worldwide	États-Unis, New York	15 102	01/01/2008	31/12/2012
MEDIA PLANNING GROUP	Espagne, Madrid	7 613	Juin 2005	2010-2015 ⁽¹⁾

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

Par ailleurs, le Groupe a conclu des baux dans les différentes villes dans lesquelles il exerce ses activités, notamment dans près de 20 villes aux États-Unis et 16 villes au Royaume-Uni ainsi qu'en France, en Allemagne ou encore en Espagne.

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

8. Informations environnementales, sociales et sociétales

8.1. La politique de Responsabilité Sociétale du Groupe

Le Groupe Havas a défini en 2009 une politique de Responsabilité Sociétale construite sur 6 engagements de progrès et 4 engagements de moyens.

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

Les 4 engagements de moyens

1. La mise en place d'une organisation en réseau de correspondants "RSE"⁽¹⁾, animé et coordonné depuis Havas SA par un Comité Développement Durable :

Principales missions du correspondant RSE

- **Mise en œuvre au sein de son entité (Agence ou groupe d'Agences) de la politique développement durable**, en cohérence avec les engagements définis par Havas SA.
- **Management du reporting RSE de son Agence ou groupe d'Agences :**
 - collecte des données nécessaires à la constitution des indicateurs de progrès (à minima ceux définis par Havas SA et, le cas échéant, ceux spécifiquement définis au niveau local) auprès des différents services internes : fonctionnels (achats, services généraux, comptabilité/finance, RH...) et opérationnels, ainsi qu'auprès des fournisseurs ;
 - suivi de ces indicateurs de progrès ;
 - reporting annuel à Havas SA des indicateurs et des nouvelles initiatives développement durable engagées.
- **Mise en place des procédures internes** visant à s'assurer du respect des engagements du Groupe à l'égard du **Global Compact** et du **Code Éthique de Havas**.
- **Définition, avec le (la) responsable de la communication, de la communication locale sur la démarche développement durable, tant externe (clients,...) qu'interne (ensemble des collaborateurs de l'entité).**

Au 31 décembre 2009, le réseau RSE était constitué de 24 correspondants répartis dans 20 pays. 6 de ces correspondants (en France, en Espagne et au Mexique) sont des Responsables Développement Durable au sein de leur entité, dédiés à la mise en œuvre de la politique RSE et à l'accompagnement de nos clients sur leur problématique de communication responsable.

Rôle et missions du Comité Développement Durable

Présidé par le Directeur général du Groupe et animé par la Directrice du Développement Durable Groupe, il est constitué de 12 salariés du Groupe (français et étrangers) dont 6 ont une fonction de Responsable Développement Durable.

Il a pour missions de :

- Définir la stratégie de RSE et le plan d'actions à mettre en œuvre.
- Fixer les objectifs quantitatifs et qualitatifs à atteindre, suivre et évaluer le niveau d'avancement des Agences relativement à ces objectifs.
- Définir la politique de moyens (budgétaire, technique et humain) à mettre en œuvre permettant d'accroître les performances sociales et environnementales du Groupe.
- Définir les systèmes de management et de contrôle interne nécessaires à l'avancement de la démarche RSE.

En 2009, le Comité Développement Durable s'est réuni 2 fois :

- en avril 2009, le Comité a validé la stratégie RSE du Groupe pour les années à venir ;
- en décembre 2009, le Comité a défini le plan d'actions et formalisé la "feuille de route" destinée aux Agences du Groupe.

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

La constitution d'un système de reporting extra-financier, préalable nécessaire à toute démarche RSE, a été au cœur de l'activité de la Direction Développement Durable en 2009. Elle vise à fiabiliser le processus de remontée des informations.

Une batterie d'indicateurs a été élaborée, en cohérence avec les référentiels RSE (GRI⁽²⁾, Global Compact, loi NRE⁽³⁾...) et intégrant également les problématiques propres aux enjeux de la communication.

Havas s'est doté d'un nouveau système d'information dédié au reporting extra-financier qui sera déployé dans les Agences au 1^{er} semestre 2010. Il comprendra un calculateur carbone (en cours de paramétrage début 2010) permettant la mise à jour annuelle du bilan carbone du Groupe réalisé en 2009 (cf. ci-dessous, Engagement de progrès N° 1). Il permettra également à chacune des Agences du Groupe de réaliser son propre bilan carbone.

Ce nouveau système n'étant pas encore en place fin 2009, le reporting environnemental cette année a été organisé en intégrant les principaux indicateurs dans l'outil de reporting financier. Quant au reporting social, il a été réalisé comme pour les années précédentes à partir d'un système propriétaire dédié à la collecte et au traitement des données sociales.

3. L'implication de nos fournisseurs dans notre démarche de progrès

En 2009, le Pôle Achats du Groupe a été fortement sensibilisé à l'introduction de critères environnementaux et sociaux dans les choix des fournisseurs. Une personne a été nommée au sein de ce pôle, en charge de la politique d'achats responsables. Des réunions ont été organisées avec nos principaux fournisseurs (matériels informatiques, fournitures de bureau, restauration collective, voyageurs...) afin de mieux connaître leurs pratiques environnementales et sociales et de les associer à notre démarche. La plupart d'entre eux ont été fortement impliqués dans notre reporting environnemental.

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

Ce 4^e engagement de moyen n'a pu être mis en œuvre en 2009. En France, nous avons étudié les différentes offres de formation susceptibles d'être proposées à nos Agences en 2010.

Les 6 engagements de progrès

L'ensemble des 6 engagements visent à réduire les impacts environnementaux, sociaux et sociétaux de notre activité.

Les 6 engagements de progrès du Groupe Havas

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

(1) Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

(2) Global Reporting Initiative.

(3) Nouvelles Régulations Économiques.

8.2. Environnement

8.2.1. La politique environnementale

En matière d'environnement, c'est sur l'engagement N° 1 que nous avons le plus avancé cette année, à savoir la réduction des impacts environnementaux liés à notre fonctionnement.

Cette réduction s'articule autour de 3 axes prioritaires :

a) Suivre et continuer de réduire nos émissions de CO₂

Plusieurs raisons ont conduit le Groupe à s'engager dans une politique de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre (GES).

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

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

Enfin, Havas se doit d'anticiper les incidences de toutes nouvelles mesures réglementaires (françaises et/ou communautaires) relatives aux émissions de GES et à leur évaluation.

Havas a donc entrepris en 2009 de mesurer ses émissions de GES et, sur la base des résultats de ce bilan carbone, de formaliser un plan d'actions de réduction à 5 ans.

Le bilan carbone du Groupe Havas

Méthodologie et principaux résultats

- Réalisé avec un cabinet de conseil spécialisé dans la prise en compte de la contrainte carbone

- Méthode ADEME version 6

- Périmètre :

- Activité 2008

- "Vie de bureau" : émissions directes et indirectes de GES liées au fonctionnement des Agences du Groupe, à l'exclusion des émissions générées par les campagnes de communication conçues et mises en œuvre pour le compte de nos clients

- Les 302 entités juridiques constituant le Groupe Havas en 2008

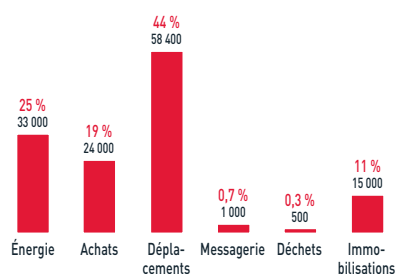
- L'ensemble des émissions de GES, exprimés en tonnes équivalent CO₂

- Principaux résultats :

- 132 000 tonnes équivalent CO₂

- 9 tonnes équivalent CO₂ par salarié : 6 tonnes en France, 8 tonnes en Espagne, 10 tonnes au Royaume-Uni, 14 tonnes aux États-Unis

En pourcentage et en tonnes équivalent CO₂



Ce bilan a permis de définir un objectif de réduction et le plan d'actions permettant de l'atteindre.

- Un objectif de - 10% entre 2010 et 2015
- Soit - 2% environ par an de 2010 à 2015

- Un ensemble d'actions hiérarchisées en fonction de leur contribution à la baisse de nos émissions et qui portent sur différents postes :

- les déplacements professionnels en avion ;
- les déplacements en voiture (flotte de véhicule notamment) ;
- la consommation d'électricité des bâtiments ;
- la consommation de papier.

L'objectif de réduction et le plan d'actions ont été validés en Comité de direction en février 2010 pour communication à l'ensemble des Agences du Groupe Havas.

Le calculateur "carbone" qui sera intégré courant 2010 à notre nouveau système de reporting extra-financier permettra un suivi des efforts réalisés.

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

Pour un groupe de conseil en communication, le papier représente le principal consommable.

Nos efforts en 2009 ont porté prioritairement sur les achats de papier de bureau (hors papier acheté comme support de communication pour le compte des clients).

Sur un périmètre couvrant 211 entités représentant 90% des effectifs du Groupe, les achats de papier de bureau s'établissent à 668 tonnes, soit 53,5 kilogrammes par salarié. En France, la consommation moyenne est de 42,9 kilogrammes par salarié (base : 26 entités représentant 94% des salariés français).

Sur ce même périmètre, le papier certifié (FSC ou PEFC) ou encore recyclé représente en moyenne 26% de la consommation de papier de bureau. Mais d'ores et déjà, 61 entités représentant 27% des effectifs du Groupe n'achètent que du papier certifié ou recyclé.

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

En 2009, sur un périmètre couvrant 171 entités représentant 70% des effectifs du Groupe, nos déchets totaux (tous déchets confondus) se sont élevés à 1 768 tonnes soit 181,1 kilogrammes par salarié.

Le tri sélectif se généralise et 178 entités représentant 81% des effectifs du Groupe le pratiquent.

Ce tri sélectif porte principalement sur le papier (125 entités représentant 65% des effectifs) mais aussi sur les déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) pour 102 entités représentant 59% des effectifs.

À l'exclusion des agences européennes qui sont soumises à la directive européenne 2002/96/CE du 27 janvier 2003, relative aux déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE), 32 entités hors territoire de l'Union Européenne représentant 31% des effectifs effectuent également le tri de ces équipements. Il s'agit principalement d'Agences localisées en Amérique du Nord (16 entités représentant 20% des effectifs du Groupe).

En France, sur le site de Suresnes (Siège de Havas), les matériels informatiques en fin de vie (7,5 tonnes) sont pris en charge, dans le cadre de la DEEE, par une entreprise adaptée.

8.2.2. Indicateurs NRE-Informations environnementales (articles L. 225-102.1 et R. 225-105)

Les indicateurs ci-après correspondent à des périmètres variables que nous avons précisés pour chacun d'entre eux (en nombre d'entités et effectif moyen).

Ces informations ont été collectées cette année via l'outil de reporting financier et les taux de réponse ont été bien supérieurs à ceux obtenus en 2008. Cette variation de périmètre ne nous a pas permis de faire un comparatif par rapport à 2008.

Indicateurs NRE Volet Environnemental	Activité 2009	Périmètre
• Consommation de ressources en eau	Sur ce périmètre, la consommation totale d'eau est de 200 259 m ³ , soit 17,2 m ³ par salarié.	195 entités représentant 84 % des effectifs du Groupe
• Consommation de matière première	Sur ce périmètre, la consommation de papier de bureau (hors papier utilisé pour les supports de communication) s'élève en 2009 à 668 tonnes, soit 53,5 kg par salarié. En France, la consommation de papier de bureau est de 112 tonnes, soit 42,9 kg par salarié. <i>Pour plus de détail voir ci-dessus 8.2.1 b) Réduire nos consommations de papier et privilégier le papier recyclé et/ou certifié FSC ou PEFC dans nos achats</i>	211 entités représentant 90 % des effectifs du Groupe France : 26 entités représentant 94 % des effectifs français.
• Consommation d'énergie	Sur ce périmètre, la consommation d'électricité constitue 90 % de la consommation énergétique du Groupe. Cette consommation d'électricité s'élève à 42 116 MWh, soit 3 460 kWh par salarié et 590 kWh par m ² .	202 entités représentant 89 % des effectifs du Groupe.
• Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique	50 entités représentant 43% des effectifs et 17% de la surface de bureaux ont effectué en 2009 des travaux visant à optimiser l'efficacité énergétique de leurs installations : travaux d'isolation des locaux, rénovation et/ou de remplacement d'équipements tels que les chaudières, climatiseurs...	Ensemble du Groupe Havas
• Recours aux énergies renouvelables	12 entités représentant 15% des effectifs du Groupe ont acheté de l'électricité issue d'énergies renouvelables.	Ensemble du Groupe Havas
• Conditions d'utilisation des sols	Non pertinent compte tenu de l'activité du Groupe.	
• Rejets dans l'air	Havas a réalisé en 2009 son bilan carbone "Groupe" sur la base de son activité 2008 (périmètre "vie de bureau"). Les émissions totales de gaz à effet de serre générées par son activité s'élèvent à 132 000 tonnes équivalent CO ₂ , soit 9 tonnes équivalent CO ₂ par salarié (6 tonnes équivalent CO ₂ en moyenne pour un salarié français, 14 tonnes équivalent CO ₂ aux États-Unis). <i>Pour plus de détails, voir ci-dessus 8.2.1 a) Suivre et continuer de réduire nos émissions de CO₂</i>	Ensemble du Groupe Havas
• Nuisances sonores et olfactives	Non pertinent sur impacts directs, compte tenu de l'activité du Groupe.	
• Traitement des déchets	178 entités représentant 81 % des effectifs du Groupe ont mis en place un dispositif de tri sélectif. Parmi celles-ci, 125 entités représentant 65 % des effectifs trient le papier et 102 entités représentant 59 % des effectifs trient les déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE). <i>Pour plus de détails, voir ci-dessus 8.2.1 c) Réduire nos déchets et développer une politique de tri sélectif et de recyclage</i>	Ensemble du Groupe Havas

**Indicateurs NRE
Volet Environnemental**

Activité 2009

Périmètre

<ul style="list-style-type: none"> • Mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels, aux espèces animales et végétales 	Non pertinent sur impacts directs, compte tenu de l'activité du Groupe.	
<ul style="list-style-type: none"> • Démarches d'évaluation ou de certification entreprises en matière d'environnement 	2 Agences du Groupe garantissent la traçabilité du papier qu'elles utilisent comme support de communication et sont certifiées FSC ou PEFC.	Ensemble du Groupe Havas
<ul style="list-style-type: none"> • Mesures prises pour assurer la conformité de l'activité aux dispositions législatives et réglementaires 	Bien que non soumis en 2009 à des obligations réglementaires relatives aux émissions de gaz à effet de serre, Havas a réalisé cette année son bilan carbone "Groupe" et définit un plan d'actions visant à réduire ses émissions de -10% entre 2010 et 2015, soit le rythme prévu par les engagements de la France et inscrite dans la loi Grenelle I.	Ensemble du Groupe Havas
<ul style="list-style-type: none"> • Dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité sur l'environnement 	Non pertinent sur impacts directs, compte tenu de l'activité du Groupe.	
<ul style="list-style-type: none"> • Existence de services internes de gestion de l'environnement, moyens consacrés à la réduction des risques pour l'environnement, organisation mise en place pour faire face aux accidents de pollution ayant des conséquences au-delà des établissements de la Société 	Havas a créé en 2009 une Direction du Développement Durable au niveau Groupe et constitué un réseau de correspondants RSE. <i>Pour plus de détails, voir ci-dessus 8.1 La politique de Responsabilité Sociétale du Groupe, Engagement de moyen 1. La mise en place d'une organisation en réseau de correspondants "RSE"</i>	Ensemble du Groupe Havas
<ul style="list-style-type: none"> • Formation et information des salariés 	La formation et la sensibilisation des salariés au développement durable et la communication responsable constituent le 4 ^e engagement de moyen formulé par le Groupe en 2009. Les actions n'ont pu être mises en œuvre de façon coordonnée au niveau Groupe en 2009. Elles seront déployées en 2010.	Ensemble du Groupe Havas
<ul style="list-style-type: none"> • Montants des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement 	Néant	Ensemble du Groupe Havas
<ul style="list-style-type: none"> • Montants des indemnités versées au cours de l'exercice en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement et les actions menées en réparation de dommages causées à celui-ci 	Néant	Ensemble du Groupe Havas
<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs assignés aux filiales à l'étranger en matière environnementale 	Suite au bilan carbone "Groupe" réalisé en 2009, un objectif de réduction des émissions de GES de -10% entre 2010 et 2015 a été fixé pour l'ensemble des agences du Groupe, françaises et étrangères.	Ensemble du Groupe Havas

8.3. Social

8.3.1 Structure des effectifs

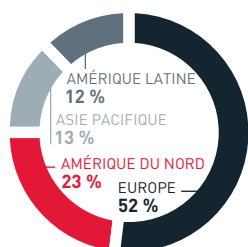
Le Groupe Havas emploie 13 737 salariés au 31 décembre 2009 répartis dans 351 sociétés consolidées et implantées dans une cinquantaine de pays.

On note une baisse de 7 % des effectifs par rapport au 31 décembre 2008, qui s'explique par le contexte économique difficile.

En France, le Groupe emploie 2 763 salariés répartis sur 38 sociétés.

Répartition des effectifs par continent

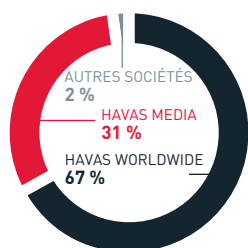
Europe	52 %
Amérique du Nord	23 %
Asie Pacifique	13 %
Amérique latine	12 %



La structure géographique du Groupe reste cohérente par rapport à 2008. La moitié des effectifs du Groupe se situe en Europe, un quart en Amérique du nord, et le quart restant est partagé entre l'Asie Pacifique et l'Amérique latine.

Répartition des effectifs par réseau

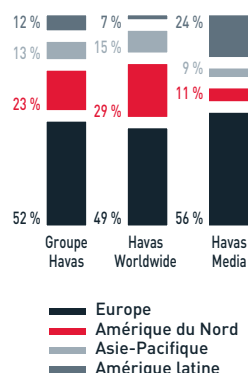
Havas Worldwide	67 %
Havas Media	31 %
Autres Sociétés	2 %



La part du réseau Havas Worldwide (regroupement des réseaux Euro RSCG, Arnold, H et W) représente les deux tiers de nos effectifs dans le monde et Havas Media le tiers restant.

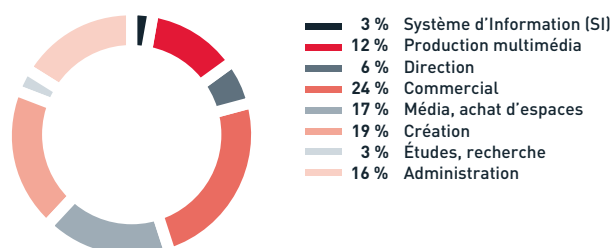
Répartition des effectifs par continent et par réseau

	Groupe Havas	Havas Worldwide	Havas Media
Europe	52 %	49 %	56 %
Amérique du Nord	23 %	29 %	11 %
Asie Pacifique	13 %	15 %	9 %
Amérique latine	12 %	7 %	24 %



Répartition des effectifs par métier

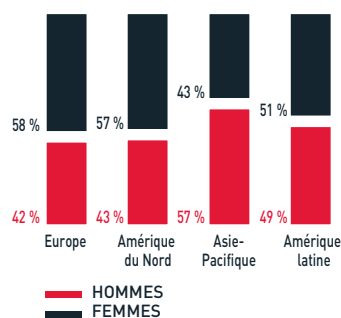
Groupe Havas



Dans le Groupe, 3 filières de métiers représentent 60 % de l'effectif : le commercial, la création et les média/achat d'espaces.

Effectif - Répartition Hommes/Femmes par continent

	Hommes	Femmes
Europe	42 %	58 %
Amérique du Nord	43 %	57 %
Asie Pacifique	57 %	43 %
Amérique latine	49 %	51 %

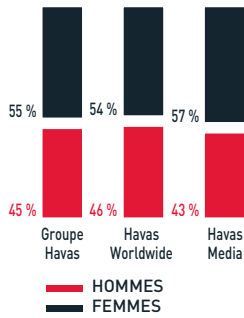


Les femmes sont plus représentées en Europe et en Amérique du Nord. Un équilibre presque parfait entre hommes et femmes existe en Amérique latine.

En Asie Pacifique, la proportion d'hommes est supérieure à celle des femmes.

Effectif - Répartition Hommes/Femmes par réseau

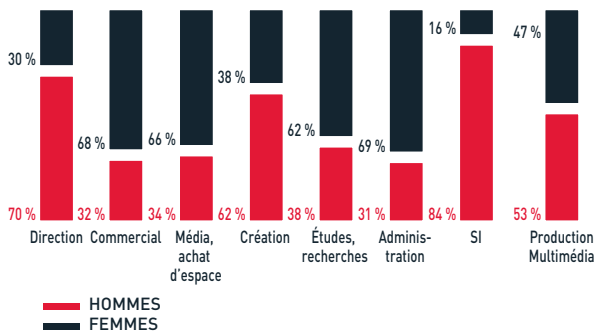
	Hommes	Femmes
Groupe Havas	45 %	55 %
Havas Worldwide	46 %	54 %
Havas Media	43 %	57 %



Les femmes restent majoritaires au sein du Groupe.
La proportion entre les hommes et les femmes en 2009 est stable par rapport à celle de ces deux dernières années.

Répartition Hommes/Femmes par métier

	Hommes	Femmes
Direction	70 %	30 %
Commercial	32 %	68 %
Média, achat d'espaces	34 %	66 %
Création	62 %	38 %
Études, recherches	38 %	62 %
Administration	31 %	69 %
Système d'Information	84 %	16 %
Production Multimédia	53 %	47 %



Comme ces deux dernières années, 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 aux études et recherche ou encore à l'achat d'espace et aux médias.

Âge moyen par continent

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

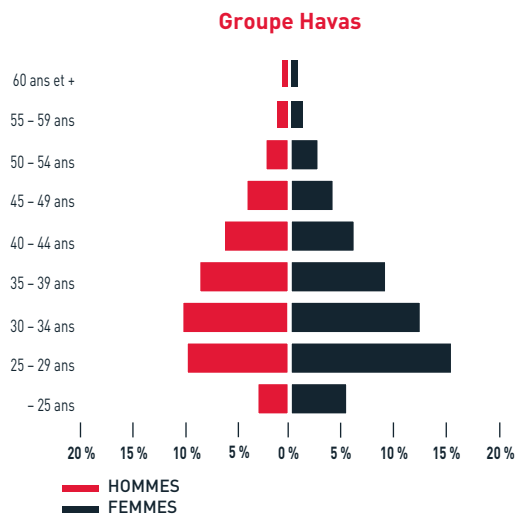
L'Europe et l'Amérique du Nord ont un âge moyen supérieur à celui de l'Asie Pacifique et de l'Amérique latine.

Âge moyen par réseau

	Hommes	Femmes
Groupe Havas	36	34
Havas Worldwide	37	35
Havas Media	33	32

L'âge moyen du Groupe est de 35 ans comme les deux dernières années.

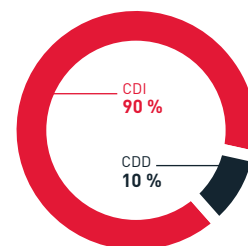
Pyramide des âges



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

Répartition des contrats de travail

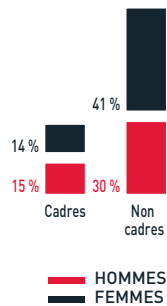
Groupe Havas



Comme les années précédentes, le recours aux contrats de type CDD est faible (10% des effectifs).

Répartition par statut

	Hommes	Femmes	Total
Cadres	15 %	14 %	29 %
Non cadres	30 %	41 %	71 %
Total	45 %	55 %	100 %

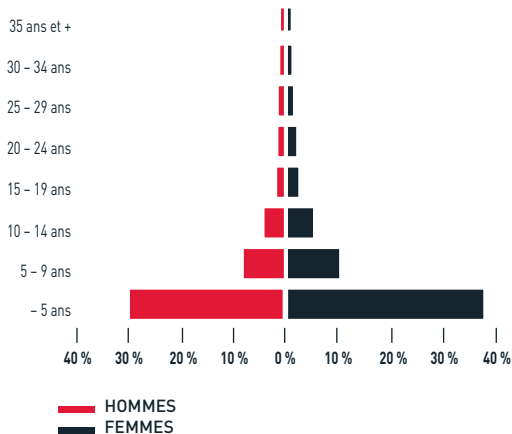


La répartition hommes/femmes dans le statut cadre est homogène. Les cadres représentent environ 30 % des effectifs du Groupe.

Ancienneté moyenne par sexe

	Hommes	Femmes	Total
Groupe Havas	5	6	6

Dans le Groupe, l'ancienneté moyenne des femmes est légèrement supérieure à celle des hommes.



Formation des salariés au niveau du Groupe

	Hommes	Femmes	Total
Nombre de salariés formés dans le Groupe	2 786	4 241	7 027
Soit par rapport à l'effectif total	45 %	56 %	51 %

	Hommes	Femmes	Moyenne
Nombre moyen d'heures de formation	14	13	13

	Cadres	Non cadres	Moyenne
Nombre moyen d'heures de formation	10	15	13

En 2009, 51 % des collaborateurs du Groupe ont suivi au moins une formation.

La durée moyenne est de 2 jours (13 heures) répartie équitablement entre les deux sexes. Par contre la répartition par statut montre des temps de formation moyen plus long pour les salariés non cadres.

La formation par continent

Europe

Un total de **74 984** heures de formation pour **4 230** salariés, soit **58 %** des effectifs en Europe. Les formations sont principalement orientées sur les thèmes des **techniques métier**, de l'apprentissage des **langues**, des actions en communication et en management.

Amérique du Nord

Un total de **11 848** heures de formation et **1 581** salariés formés, soit **50 %** de l'effectif d'Amérique du Nord. Les formations sont principalement axées sur les thèmes de la **communication** et des **actions de management**.

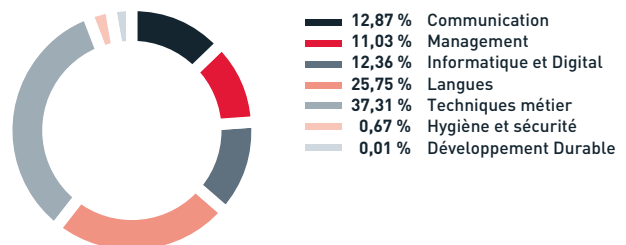
Amérique Latine

10 591 heures de formation et **676** salariés formés, soit **41 %** de l'effectif d'Amérique latine. Les principales actions de formation s'articulent autour du **management** et des **techniques métier**.

Asie Pacifique

6 908 heures dispensées au titre de la formation pour un total de **540** salariés formés, soit **31 %** de l'effectif d'Asie Pacifique. Les formations sont principalement orientées sur les thèmes de la **communication** et des **techniques métier**.

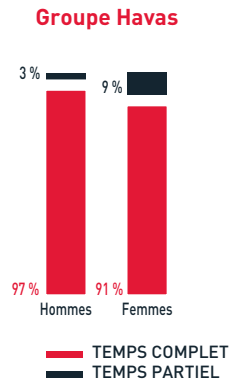
Répartition des thèmes de formation au niveau du Groupe



La majorité des actions de formations concerne les techniques métier et les langues.

Répartition du temps de travail

	Hommes	Femmes
Temps complet	97%	91%
Temps partiel	3%	9%



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

Entrées CDI dans le Groupe

	Hommes	Femmes	Total
Groupe Havas	964	1 138	2 102

Départs CDI par motif dans le Groupe

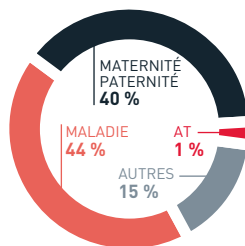
	Démission	Licenciement	Retraite	Autres	Total
Groupe Havas	1 819	1 569	24	184	3 596

Entrées et départs CDD

Entrées CDD	813
Départs CDD	305

Répartition de l'absentéisme

Groupe Havas



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

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

À noter un très faible taux d'accident du travail.

Effectif - Salariés expatriés dans le Groupe

Le Groupe emploie peu de salariés expatriés (307).

Effectif - Entretiens professionnels

Dans le Groupe, 5 577 collaborateurs ont eu un entretien professionnel en 2009, soit 41% des effectifs.

8.3.2 Politique sociale

La performance du Groupe Havas est liée aux compétences de ses collaborateurs.

Afin de valoriser au mieux le capital humain et prendre en compte les spécificités des différentes activités du Groupe, les entités opérationnelles gèrent leurs ressources humaines de manière autonome.

Néanmoins, certains engagements en matière sociale ont été définis et formalisés par la Direction des Ressources Humaines du Groupe en concertation avec les Directeurs des Ressources Humaines des entités.

On peut citer, à titre d'illustration :

- La signature de deux accords "Groupe" en 2009 sur la France :
 - l'un portant sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC),
 - l'autre relatif à l'emploi des seniors.
- La mise en place d'un nouveau site intranet de mobilité au niveau de la France destiné à favoriser les échanges intragroupe des talents, les évolutions professionnelles et la motivation des collaborateurs.
- Une politique "Handicap" réaffirmée : au-delà de l'obligation légale, la volonté est de rendre cet engagement collectif au sein du Groupe et de partager cette ambition avec le plus grand nombre de salariés.
- Un accompagnement des salariés tout au long de leur parcours professionnel au travers de la formation pour répondre à leurs attentes et aux exigences d'innovation permanente.
- Une protection sociale de haut niveau. Une attention particulière est portée par le Groupe à la santé des collaborateurs.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Face à un marché de plus en plus concurrentiel, les délégués syndicaux et les directions des ressources humaines du Groupe ont signé le 8 juillet 2009 un accord qui se veut un véritable pacte de maintien et de développement des richesses de chacun dans le cadre d'une politique GPEC.

Un Comité d'Études de GPEC réunissant les ressources humaines, les opérationnels et les délégués syndicaux, analyse et anticipe l'évolution des métiers, des technologies et des activités en jeu dans le Groupe Havas.

Un plan d'actions est mis à la disposition de tous :

- un entretien professionnel entre collaborateur et direction des ressources humaines (DRH) est institué, à même d'étudier le contenu du poste, son évolution et les besoins en formation afin de construire un projet professionnel et de développer les compétences individuelles ;
- le bilan de compétences est valorisé ;
- le plan de formation se focalise sur les compétences et les métiers susceptibles d'être impactés par l'évolution économique et technologique ;
- le recours à l'utilisation du CIF⁽¹⁾ et du DIF⁽²⁾ est encouragé ;
- des publics prioritaires sont définis pour la période de professionnalisation ;

(1) CIF : Congé Individuel de Formation.

(2) DIF : Droit Individuel à la Formation.

- une véritable portée est donnée à la VAE⁽¹⁾ qui permet aux collaborateurs de faire reconnaître leur expérience par un diplôme un titre ou un certificat de qualification professionnelle ;
- la mobilité est favorisée par le site intranet Havas et un entretien de mobilité dès lors que la demande est formulée par le salarié ;
- le transfert des compétences des seniors par un tutorat est possible.

La volonté est aussi de développer les contrats en alternance permettant aux jeunes de se former à un emploi, recruter des personnes handicapées, aménager leurs postes et leurs horaires.

————— **L'accord relatif à l'emploi des seniors**

Cet accord, signé le 23 novembre 2009, s'inscrit dans le prolongement de l'accord GPEC et vient préciser les mesures annoncées.

Ainsi, plusieurs dispositifs sont proposés pour favoriser le maintien dans l'emploi et l'évolution professionnelle des seniors :

- un bilan d'étape dès 45 ans pour faire un point, préciser les aspirations professionnelles, bâtir un projet de développement pour les années à venir ;
- des actions de formation pour développer des compétences ou anticiper les évolutions professionnelles ;
- un accès privilégié aux dispositifs de VAE et au DIF ;
- un aménagement des fins de carrière et la réalisation d'estimation de retraite dès 55 ans.

Des mesures additionnelles peuvent compléter ces dispositifs comme par exemple :

- le passeport formation,
- le tutorat pour favoriser la transmission des savoirs,
- l'étude avec attention des candidatures internes et externes des personnes âgées de 50 ans et plus,
- l'amélioration des conditions de travail et la prévention de la pénibilité,
- des stages de sensibilisation à la transition entre activité professionnelle et retraite.

Tous les acteurs sont déterminés à mettre en œuvre l'ensemble des dispositifs pour favoriser le maintien dans l'emploi des seniors.

————— **La mobilité : un véritable enjeu pour le Groupe**

La mobilité est affichée comme l'une des valeurs importantes du Groupe Havas car c'est l'une des missions prioritaires des Directions des Ressources Humaines du Groupe, assorti d'une Charte Mobilité prévoyant par exemple le respect strict de la confidentialité.

Un des moyens que s'est donné le Groupe pour atteindre cet objectif est la création d'un site mobilité pour l'instant destiné aux salariés français. Outre les informations sur les postes à pourvoir ce site est un portail d'information sur toutes les sociétés du Groupe et leurs différents domaines d'activités et compétences mais aussi sur l'actualité et les contacts DRH.

La mobilité est assortie de règles de "bonne conduite" contenue dans la Charte Mobilité.

La mobilité, c'est l'information sur les postes à pourvoir au sein des sociétés du Groupe sous le patronage des DRH organisée de façon confidentielle en accord avec les Directions opérationnelles.

Dans ce cadre, une candidature émanant d'une filiale est prioritaire. L'étude de sa lettre de motivation et de son CV s'effectue avec le maximum d'attention et rapidement. Sa connaissance du Groupe et son expérience reconnue est un facteur d'intégration rapide permettant d'avantager les postulants internes.

La mutation d'un collaborateur dans une autre société du Groupe est organisée sans rupture de statut.

Chaque jour nos agences s'efforcent d'attirer les meilleurs talents ; notre engagement est de les garder dans le Groupe en leur proposant des évolutions motivantes.

La mobilité s'inscrit dans la démarche de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, c'est une aide au reclassement des salariés dont l'emploi serait menacé.

————— **Havas se mobilise pour le handicap**

Le Groupe Havas a pris l'engagement de mettre en place une vraie politique de soutien aux personnes handicapées qui tienne compte des spécificités de nos métiers.

Cette mobilisation est développée sur plusieurs axes : le recrutement, la formation, la sensibilisation et la participation des salariés à différents événements liés au handicap.

Pour favoriser les modalités d'accès à l'emploi des personnes handicapées au sein de chaque entreprise du Groupe, les recrutements s'opèrent également pour des postes temporaires, des contrats d'intérimaires ou par l'accueil de stagiaires en formation.

Depuis 2008, au moins une dizaine de personnes en situation de handicap ont ainsi été intégrées au sein du Groupe.

Depuis 4 ans, le Groupe participe également à la semaine pour l'emploi des Personnes Handicapées. Chaque année, l'évènement mobilise une dizaine de collaborateurs en interne pour la promotion et la diffusion de la Politique Handicap du Groupe Havas. Au cours de l'évènement 2009 le Groupe a pu recueillir une certaine de candidatures qui ont été rediffusées à toutes les agences.

Par ailleurs, un accord de partenariat a été signé avec une association spécialisée dans l'insertion et l'accompagnement dans l'entreprise d'étudiants en situation de handicap. L'objectif est de favoriser l'insertion de ces étudiants en les formant à nos métiers par le biais de stages et ainsi de se constituer un vivier de recrues potentielles.

Havas s'engage également dans l'adaptation de l'environnement de travail des personnes handicapées afin de compenser les difficultés liées au handicap. Un ergonome intervient le cas échéant pour aider à l'adaptation des postes de travail (installation d'une table élévatrice, ...), des aménagements d'horaires de travail sont accordés selon les besoins.

Toute autre forme d'aide est mise à l'étude chaque fois que cela s'avère nécessaire comme par exemple l'intervention d'un interprète en langue des signes pour les personnes atteintes de surdité.

Le Groupe a aussi recours aux services proposés par le secteur protégé pour différentes prestations telles que la livraison de plateaux-repas, l'organisation de séminaires dans des ESAT (Établissement et services d'aide par le travail), le recyclage du matériel informatique et du papier. La direction des achats du Groupe développe des partenariats pour soutenir les actions de ce secteur.

Pour réaliser le suivi de toutes ces actions, un comité de pilotage a été créé. Il est composé des RH de toutes les agences : il est le garant de la politique handicap du Groupe.

Pour aller plus loin dans la concrétisation de son ambition, le Groupe Havas envisage de signer en 2010 une convention avec l'Agefiph pour intensifier sa politique Handicap.

————— **Accompagnement des salariés par la formation**

En raison du contexte technologique, les nouveaux métiers du Groupe font de la formation un axe central de la politique des ressources humaines.

Dans cet esprit de nombreux stages visant à accompagner les collaborateurs du Groupe sur les évolutions, notamment technologiques, des métiers de la communication, ont été mis en place pour les populations de créatifs, de commerciaux, mais aussi pour les métiers de la production. Des parcours adaptés à chaque population ont ainsi été déployés dans de nombreuses filiales afin d'accompagner le développement de l'offre digitale des agences de communication.

(1) VAE : Validation des Acquis par l'Expérience.

Ainsi, le Groupe Havas s'est fortement investi dans la création d'un Certificat de Qualification Professionnelle "Créatif Multimédia", reconnu par la Convention collective de la publicité, afin d'accompagner les démarches de développement de compétences des populations, notamment de créatifs et infographistes, qui souhaitent évoluer sur les métiers du web.

Par ailleurs, le Groupe a poursuivi sa politique de formation dans le cadre de parcours de développement des compétences mis en place par les organismes internes de formation de plusieurs filiales, d'exploration des fondamentaux des métiers de la communication (web, stratégies de communication, créativité, recommandations...), de partages de savoirs mais également de développement des compétences, afin de développer toujours plus les talents de nos collaborateurs.

Une protection sociale de bon niveau

La Prévoyance en France est pilotée annuellement par une Commission réunissant les partenaires sociaux et les représentants de la Direction des agences.

Les bons résultats ont encore permis en 2009 de maintenir un niveau de garanties élevé en matière de frais médicaux.

Depuis deux ans, des améliorations de garanties ont même été apportées comme par exemple en dentaire (au niveau des implants, de l'orthodontie, de la parodontie) et en médecine (dans le domaine de l'ostéopathie, l'acupuncture et la chiropractie).

En prévoyance, les résultats permettent aussi de maintenir des prestations élevées (notamment pour les capitaux décès et les rentes éducation) et d'offrir un bon niveau de garantie en cas d'arrêt de travail et de longue maladie.

Par ailleurs, poursuivant sa démarche d'amélioration des services d'optimisation de ses contrats d'assurance, le Groupe Havas a décidé de confier la couverture Santé à un nouveau prestataire spécialisé dans la gestion des frais médicaux et prévoyance du personnel international.

Ce nouveau régime offre, quel que soit le pays d'expatriation, un régime unique de prestations égales avec un service à leur écoute 24/24, un site internet dédié, des prises en charge dans le monde entier et des remboursements dans plus de 160 devises.

Ce contrat conclu au 1^{er} janvier 2009 offre des prestations plus élevées et a surtout permis une harmonisation de la protection sociale pour tous les expatriés.

Les garanties du contrat Prévoyance ont été reprises à l'identique. Le choix entre trois options décès est offert à chaque salarié et ils peuvent désormais laisser la possibilité aux bénéficiaires de choisir une option au moment du décès.

Le contrat Assistance – Rapatriement a été repris dans les mêmes conditions auprès d'International SOS.

Le Groupe a regroupé aux États-Unis l'intégralité de ses contrats d'assurance maladie sur une même compagnie d'assurance permettant l'uniformisation des prestations et une meilleure couverture de l'intégralité des salariés compte tenu des économies d'échelle engendrées par cette centralisation. En 2010, les frais d'optique et dentaire ont également été centralisés.

À l'international, un audit de l'intégralité de nos couvertures d'assurance maladie est en cours de réalisation.

Informations sociales de la société Havas SA

Effectif au 31/12/2009

Au 31 décembre 2009, la société Havas SA emploie 89 salariés.

Embauches sur 2009

Havas SA a procédé à 3 embauches en 2009 en Contrat à Durée Indéterminée et 6 sous Contrat à Durée Déterminée.

De même Havas SA a accueilli 8 salariés dans le cadre de la mobilité au sein du Groupe.

Départs sur 2009

Havas SA a enregistré 16 départs en 2009, dont 9 CDD.

• Démission	1
• Fin de contrat à durée déterminée	9
• Licenciement	2
• Autres	4

Le taux de turn-over (nombre de sorties sur effectif moyen) est de 15%.

Égalité professionnelle entre les hommes et les femmes

La société Havas SA compte 56 femmes, soit 63% de l'effectif total et 33 hommes soit 37% de l'effectif.

L'effectif est composé à 72% de cadres et donc 28% de non cadres.

Répartition de l'effectif par sexe et statut :

	Hommes	Femmes	Total
Cadres	26	38	64
Non Cadres	7	18	25
Total	33	56	89

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.

7 salariés sur 89 sont à temps partiel, soit 8% de l'effectif total.

Âge moyen

L'âge moyen au sein de Havas SA est de 43,1 années :

- 45,8 pour les hommes,
- 41,5 pour les femmes.

Ancienneté moyenne

L'ancienneté moyenne au sein de Havas SA est de 10,2 années :

- 9,2 pour les hommes,
- 10,8 pour les femmes.

Absentéisme et motifs

Le taux d'absentéisme est de 3,46% (rapport des journées d'absence aux journées travaillées).

La répartition des absences par motif en 2009 est la suivante :

• maladie	35%
• maternité/paternité	57%
• convention collective	8%

Rémunération

La rémunération annuelle brute de l'ensemble des salariés de Havas SA a atteint 16 818 519 euros en 2009.

La formation

Le nombre d'heures de formation dispensées en 2009 s'élève à 3 517 heures pour 61 salariés ce qui représente presque 70% des effectifs de la Société.

Ce développement s'explique par le renforcement de compétence "métier" des collaborateurs :

- des formations en management de haut niveau ;
- des formations sur les thèmes liés à la communication interpersonnelle et au stress ;
- le développement des compétences en langues ;
- la poursuite des formations dans le domaine de la Sécurité au travail ;
- une formation de longue durée, en dehors du temps de travail, a été accordée à une salariée souhaitant accroître son niveau de technicité.

Ces résultats témoignent d'une réelle volonté de la Société d'atteindre, par le biais de ces actions, un haut niveau d'expertise technique.

Les conditions d'hygiène et de sécurité

La sécurité et la santé de ses employés restent une exigence de l'entreprise et sont notamment assurées par le CHSCT (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail), le médecin du travail, l'infirmière et l'assistance sociale.

En 2009, 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 anti-grippale proposée aux salariés ;
- sensibilisation des collaborateurs sur les mesures d'hygiène face au risque de pandémie H1N1.

L'emploi et l'insertion des personnes handicapées

Depuis plusieurs années, la société Havas agit en faveur de l'insertion et du maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap et s'emploie à développer cette politique au sein du Groupe.

La Société s'est engagée dans des actions qui couvrent les axes suivants : embauche, maintien dans l'emploi, formations, partenariats avec des structures externes à l'entreprise œuvrant dans le champ du handicap.

En collaboration avec le service Achats, la Société veille à nouer des partenariats avec les principaux acteurs du secteur protégé (art floral, imprimerie, réception, recyclage informatique).

Par ailleurs, des rencontres avec le milieu associatif ont été organisées :

- pour favoriser l'embauche de jeunes étudiants pour les former à nos métiers au travers de stages (TREMPLIN, ARPEJE'H) ;
- pour échanger sur les bonnes pratiques avec les chargés de missions Handicap des entreprises partenaires (Le Club Être).

Toutes ces actions concrétisent les valeurs portées par le Groupe.

Les œuvres sociales

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

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

8.3.3. Indicateurs NRE- Informations sociales (articles L. 225-102.1 et R. 225-104)

Les informations sociales proviennent d'une base de données constituée en 2005. Certains indicateurs recouvrent des notions variables selon les pays et sont parfois difficilement appréciables par les entités du Groupe situées à l'étranger. Dans ce cas, seul le périmètre français a été retenu.

Indicateurs de la loi NRE Volet Social et Gouvernance

Exercice 2009

Périmètre 2009

- Rémunération totale et avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social

Voir section 15, tableaux pages 43-44

Ensemble du Groupe Havas, 351 sociétés consolidées

- Rémunérations et avantages de toute nature que chacun des mandataires sociaux a reçus durant l'exercice de la part des sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-13

Voir section 15, tableaux pages 43-44

Ensemble du Groupe Havas, 351 sociétés consolidées

- Liste de l'ensemble des mandataires et fonctions exercées dans toute société par chacun de ces mandataires durant l'exercice

Voir section 14, tableau page 39

Ensemble du Groupe Havas, 351 sociétés consolidées

- Effectif total de l'entreprise dont CDD

Au 31/12/2009, l'effectif total s'élève à 13 737 salariés, contre 14 747 en 2008, soit une baisse de 7 % des effectifs.

L'âge moyen reste jeune 35 ans

Les CDD représentent 10 % des effectifs, ce qui est stable par rapport à 2008.

En France, l'effectif s'élève à 2 763 salariés, dont 6 % de CDD.

Voir section 8.3.1, page 23

Ensemble du Groupe Havas, 351 sociétés consolidées

France

**Indicateurs de la loi NRE
Volet Social et Gouvernance**

Exercice 2009

Périmètre 2009

<ul style="list-style-type: none"> • Embauches en distinguant CDD et CDI 	<p>Au cours de l'année 2009, le nombre d'embauches s'est élevé à 2 102 CDI et 813 CDD.</p>	<p>Ensemble du Groupe Havas, 351 sociétés consolidées</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés éventuelles de recrutement 	<p>En France on compte 138 embauches en CDI et 245 en CDD. Peu de difficultés de recrutement pour Havas globalement.</p>	<p>France Ensemble du Groupe Havas, 351 sociétés consolidées</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Départs dont licenciements et motifs 	<p>En 2009, le nombre de départs en CDI a atteint 3 596 dont 1 819 démissions, 1 569 licenciements, 24 départs en retraite, et 184 pour autres motifs. On compte également 305 fins de CDD. En France, on compte 402 départs en CDI, dont 180 démissions, 122 licenciements, 12 départs à la retraite, et 88 départs pour un autre motif (essentiellement des ruptures conventionnelles). Le nombre de fins de CDD est de 194.</p>	<p>Ensemble du Groupe Havas, 351 sociétés consolidées France</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Heures supplémentaires 	<p>En France, le recours aux heures supplémentaires est faible. Une large autonomie est laissée aux salariés, majoritairement "cadres" qui organisent leur temps de travail en fonction de leurs impératifs professionnels.</p>	<p>France</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Main-d'œuvre extérieure à la Société 	<p>En France, le recours au personnel intérimaire n'est pas très important. Les dépenses totales du Groupe en France au titre de l'intérim s'élèvent en 2009 à 723 000 euros. Un Accord Cadre Commun à toutes les Entreprises de Travail Temporaires a été défini pour veiller au respect des engagements tant humains que financiers de chacun et notamment vis-à-vis du personnel délégué.</p>	<p>France</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Informations relatives aux plans de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi, aux efforts de reclassement, aux réembauches et aux mesures d'accompagnement 	<p>Les efforts de reclassement sont prioritaires et les DRH du Groupe y ont été particulièrement attentifs compte tenu du contexte économique. La mobilité interne est favorisée. En France, en 2009, 25 mobilités ont été réalisées entre les filiales. De même un nouveau site "Mobilité" a été lancé en novembre 2009. Y figurent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les offres d'emploi, • les fiches métiers, • la liste des correspondants RH, • les sociétés du Groupe avec leurs spécificités, • un espace réservé à la communication RH. 	<p>Ensemble du Groupe Havas, 351 sociétés consolidées France</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Organisation et durée du temps de travail 	<p>Au niveau de l'ensemble du Groupe, le temps partiel représente 7% de l'effectif total. Les femmes y ont plus recours que les hommes, 9% d'entre elles sont à temps partiel, contre 3% pour les hommes. En France, le recours au temps partiel représente 9% de l'effectif total (dont 88% des bénéficiaires sont des femmes).</p>	<p>Ensemble du Groupe Havas, 351 sociétés consolidées France</p>
<ul style="list-style-type: none"> • L'absentéisme et ses motifs 	<p>Comme en 2008 l'absentéisme reste faible et représente un peu plus de 3% de l'effectif du Groupe. Les absences se répartissent de la façon suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 40% pour maternité/paternité • 44% pour maladie • 1% pour accidents du travail • 15% pour autres motifs. 	<p>Ensemble du Groupe Havas, 351 sociétés consolidées</p>

Indicateurs de la loi NRE Volet Social et Gouvernance	Exercice 2009	Périmètre 2009
<ul style="list-style-type: none"> • Les rémunérations, leur évolution et égalité hommes/femmes 	<p>Les femmes représentent 55 % des effectifs du Groupe, 49 % des cadres et 58 % des non cadres.</p> <p>En France, les femmes représentent 60 % de l'effectif total, 57 % des cadres et 66 % des non cadres.</p> <p>30 % des fonctions de Direction sont occupées par des femmes, 20 % des membres des Comités de Direction sont des femmes.</p> <p>Le salaire brut moyen mensuel en France (hors cadres Hors Catégorie par référence à la Convention Collective de la Publicité et les salariés à temps partiel) est de 3 465 euros.</p>	<p>Ensemble du Groupe Havas, 351 sociétés consolidées</p> <p>France</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Les charges sociales 	<p>En 2009, pour la France, le montant des charges sociales s'est élevé à 71,1 millions d'euros soit 48 % de la masse salariale.</p>	<p>France</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Application des dispositions du titre IV Livre IV du Code du travail (intéressement, participation et plans d'épargne salariale) 	<p>En France, le montant total de la participation et de l'intéressement s'est élevé à 5 854 778 euros versés en 2009 au titre de 2008.</p>	<p>France</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Relations professionnelles et bilan des accords collectifs 	<p>En France, 2 accords collectifs applicables à toutes les sociétés ont été signés dans l'année 2009 relatifs à la GPEC et à l'emploi des seniors.</p> <p>5 autres accords collectifs ont été signés au sein des agences portant essentiellement sur le temps de travail, la participation et la rémunération.</p> <p>On compte 60 représentants du personnel titulaires au sein des 14 Comités d'entreprise du Groupe en France.</p>	<p>France</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Les conditions d'hygiène et de sécurité 	<p>Le Groupe est soucieux de la protection sociale de ses collaborateurs.</p> <p>Des régimes de prévoyance-santé ont été mis en place dans un grand nombre de sociétés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 174 sociétés ont un régime de prévoyance obligatoire, • 35 sociétés ont un régime de prévoyance à caractère facultatif. <p>Ces régimes prévoient généralement une couverture assurance décès, frais médicaux et rente éducation.</p> <p>Le Groupe a systématisé et harmonisé en 2009 aux États-Unis le système de couverture santé couvrant les frais de santé (y compris soins dentaires). Au total l'ensemble des salariés de Havas aux États-Unis bénéficient dorénavant de cette assurance.</p> <p>En France, Havas dispose de personnel médical dédié : une infirmière à temps plein au siège à Suresnes, un médecin du travail et une assistante sociale qui consultent régulièrement pour les entités de Suresnes, Puteaux (Havas Media France) et Paris (BETC Euro RSCG - 4D).</p> <p>Lors de la pandémie de la grippe H1N1, une politique de prévention des risques a été mise en place. De même chaque agence a été amenée à créer son plan de continuité d'activité.</p>	<p>Ensemble du Groupe Havas, 351 sociétés consolidées</p> <p>États-Unis</p> <p>France</p>

**Indicateurs de la loi NRE
Volet Social et Gouvernance****Exercice 2009****Périmètre 2009**

• La formation	<p>Au niveau monde, en 2009, 7 027 salariés (60% de femmes et 40% d'hommes) ont bénéficié d'au moins une formation, soit 51% de l'effectif, au lieu de 50% en 2008. Le nombre total d'heures dispensées au titre de la formation s'élève à 104 331 heures.</p> <p>En France, en 2009, 2 355 salariés (68% de femmes et 32% d'hommes) ont bénéficié d'au moins une formation. Le nombre total d'heures dispensées au titre de la formation s'élève à 30 550 heures.</p> <p><i>Voir section 8.3.1, page 24</i></p>	<p>Ensemble du Groupe Havas, 351 sociétés consolidées</p> <p>France</p>
• Emploi et insertion des travailleurs handicapés dans l'entreprise	<p><i>Voir section 8.3.2, page 26</i></p>	France
• Les œuvres sociales	<p>En 2009, les sociétés françaises du Groupe ont consacré un budget de 1 605 097 euros pour les œuvres sociales et le fonctionnement des Comités d'entreprise.</p>	France
• Relations entretenues par l'entreprise avec les associations de réinsertion, les établissements scolaires, associations de défense de l'environnement, associations de consommateurs et populations riveraines	<p>Les agences du Groupe en France accueillent de nombreux stagiaires. Au 31/12/2009 131 stagiaires sont présents, ainsi que 8 contrats d'apprentissage et 23 contrats de professionnalisation.</p> <p>Elles entretiennent des relations étroites avec les Grandes Écoles, les Écoles de communication, de Management et les aident aussi au travers de la Taxe d'apprentissage.</p>	France
• Méthodes selon lesquelles l'entreprise et ses filiales étrangères prennent en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement local	<p>Le Groupe participe au développement local en matière d'emploi. On compte très peu d'expatriés dans le monde (moins de 1% de l'effectif affecté à l'étranger).</p>	Ensemble du Groupe Havas, 351 sociétés consolidées
• Importance de la sous-traitance, méthodes selon lesquelles la Société promeut auprès de ses sous-traitants les dispositions des conventions nationales de l'OIT	<p>La démarche initiée en 2008 avec notre Pôle Achats Groupe a été déployée en 2009.</p> <p><i>Voir section 8.3.1, pages 28-31</i></p>	Ensemble du Groupe Havas, 351 sociétés consolidées

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 2009 sont établis conformément au référentiel IFRS en vigueur au 31 décembre 2009 et tel qu'adopté par l'Union européenne à cette date. Ces normes sont accessibles sur le site internet de l'Union européenne à l'adresse suivante :

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

Les données relatives aux exercices 2008 et 2007, 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 à formuler des hypothèses qui affectent les montants de certains actifs, passifs, produits et charges ainsi que certaines informations présentées 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 pouvant 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 commissions perçus en rémunération des conseils et services rendus dans les domaines de la communication, de la stratégie média, du planning et d'achat d'espaces publicitaires.

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

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

Quant aux contrats basés sur des honoraires, ils concernent principalement les services de publicité et marketing direct dont les prestations s'échelonnent dans le temps, voire sur une durée supérieure à un an. Les honoraires sont comptabilisés selon la méthode dite de l'avancement. Le pourcentage d'avancement est déterminé soit en fonction des travaux ou services exécutés à la date considérée par rapport à l'ensemble des travaux ou services à réaliser, soit en fonction des coûts engagés à la date considérée par rapport au coût total estimé de la prestation. Toutefois, lorsque le résultat de la prestation ne peut être estimé de façon fiable, le revenu n'est reconnu qu'à concurrence des dépenses recouvrables constatées. S'il est probable que les coûts engagés ne seront pas recouverts, aucun produit n'est comptabilisé, seules les dépenses de la période étant enregistrées en charges.

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

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 portent principalement sur les locaux vacants, les risques fiscaux, les litiges avec des tiers et les 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.

Lorsque ces engagements sont conditionnés par la présence des dirigeants au sein de l'entreprise, le Groupe a choisi de les traiter conformément aux normes comptables américaines. Ainsi, les paiements au titre des compléments de prix, et les écarts d'acquisition additionnels liés aux rachats d'intérêts minoritaires sont considérés comme des charges de personnel. Ce traitement est conforme aux prescriptions de la norme IFRS 3 révisée qui sera appliquée dans les comptes du Groupe à compter du 1^{er} janvier 2010.

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.

Une UGT est représentée par une agence ou un groupe d'agences ayant le même management et présentant ensemble à leurs clients des offres globales de services qui intègrent l'ensemble des métiers de la communication exercés par le Groupe. La valeur comptable de chacune des UGT ou groupes d'UGT auxquels sont alloués des écarts d'acquisition est comparée à la valeur recouvrable de leurs fonds propres, cette valeur recouvrable étant la plus élevée entre la juste valeur, nette des coûts de cession, et la valeur d'utilité. Une dépréciation est comptabilisée dès lors que leur valeur recouvrable est inférieure à leur 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 explicité dans la note 5.2.2 "Écarts d'acquisition" aux comptes consolidés.

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 leur valeur nette comptable est supérieure à leur valeur recouvrable. Si tel est le cas, une dépréciation est constatée au compte de résultat pour ramener leur valeur comptable à leur 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.

Par ailleurs, les options de souscription d'actions de filiales consolidées attribuées à des salariés des dites 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. L'analyse du caractère recouvrable est basée sur les dernières données budgétaires disponibles amendées des retraitements fiscaux déterminés par la Direction Fiscale du Groupe. Chaque année, les prévisions d'utilisation sont rapprochées de la réalisation constatée. Si besoin est, des ajustements sont apportés en conséquence.

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

A compter du 1^{er} janvier 2009, les normes et amendements suivants sont d'application obligatoire :

- Norme IAS 1 Révisée "Présentation des états financiers",
- Norme IAS 23 Révisée "Coûts d'emprunt",
- Norme IFRS 8 "Secteurs opérationnels",
- Amendements aux normes IAS 32 "Instruments financiers remboursables au gré du porteur et obligations à la suite d'une liquidation" et IAS 1 "Présentation des états financiers", et
- Amendement à la norme IFRS 2 "Conditions d'acquisition et annulation".

Les effets de ces nouvelles prescriptions sur les comptes du Groupe Havas sont détaillés dans la note 5.1.4.1 "Changements de méthodes comptables" relative aux comptes consolidés.

Le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée des normes révisées suivantes, qui entrent en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} juillet 2009 :

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

L'application prospective de ces normes aura à l'avenir, en cas d'acquisition significative, un effet sur le compte de résultat du Groupe Havas. Les engagements de rachats d'intérêts minoritaires ainsi que les engagements sur les compléments de prix conclus avant l'application de ces normes révisées continueront à être traités selon la méthode du "goodwill en cours" conformément aux recommandations de l'AMF.

Analyse des résultats

Les états financiers 2009 ont été préparés selon le référentiel IFRS. Les données relatives aux exercices 2008 et 2007, 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 les 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)	2009	2008	2007
Revenu	1 441	1 568	1 532
Charges de personnel	(890)	(975)	(964)
Autres charges et produits d'exploitation	(371)	(405)	(399)
Résultat opérationnel courant	180	188	169
Autres charges opérationnelles	(31)	(8)	(4)
Autres produits opérationnels	1	9	3
Résultat opérationnel	150	189	168
Produits de trésorerie	8	37	27
Coût de l'endettement	(26)	(70)	(62)
Autres charges et produits financiers	(1)	(4)	(4)
Résultat financier	(19)	(33)	(39)
Résultat des sociétés intégrées	131	156	129
Charge d'impôt	(34)	(44)	(39)
Résultat net des sociétés intégrées	97	112	90
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	1		1
Résultat net de l'ensemble consolidé	98	112	91
Intérêts minoritaires	(6)	(8)	(8)
Résultat net, part du Groupe	92	104	83

Revenu

2009/2008

Le revenu s'élève à 1 441 millions d'euros pour l'année 2009, en baisse de 8,1 % en données brutes. La croissance organique 2009 est de - 7,9 % en année pleine. L'effet devises pénalise le revenu de 8 millions d'euros en raison de la baisse de certaines devises, notamment la livre sterling, dont l'impact sur le revenu n'est pas compensé par la hausse du dollar.

La part des revenus du Groupe dans le digital continue de progresser régulièrement. Sans acquisition significative, elle est passée de 9 % en 2006 à plus de 16 % en 2009.

2008/2007

La croissance réalisée en 2008 était en ligne avec les attentes du Groupe. Le revenu s'élevait à 1 567,8 millions d'euros pour l'année 2008 contre 1 532,3 millions d'euros l'exercice précédent, soit une nette progression de 2,3 %. L'effet net des variations de périmètre en 2008 était de 31,6 millions d'euros. L'impact des variations de change était de - 66,8 millions d'euros essentiellement dû à la forte baisse de la livre sterling et du dollar US par rapport à l'euro. À périmètre et taux de change constants, le revenu avait progressé de 70,8 millions d'euros soit une croissance organique⁽¹⁾ 2008 de 4,7 %.

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

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

Revenu par zone géographique

	2009	2008	2007
France	23 %	22 %	22 %
Europe (hors France et GB)	23 %	24 %	23 %
Grande-Bretagne	11 %	13 %	12 %
Amérique du Nord	32 %	30 %	33 %
Asie-Pacifique	5 %	5 %	4 %
Amérique latine	6 %	6 %	6 %
Total	100 %	100 %	100 %

L'Amérique latine est la seule région à afficher une croissance organique positive en 2009. Cependant, le bénéfice de cette performance est totalement neutralisé par l'effet de change défavorable en 2009, notamment du Peso mexicain.

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

En 2008, l'Amérique du Nord, l'Europe (hors France et Grande-Bretagne) et la France restaient les trois premières régions contributrices pour le Groupe en termes de revenu comme en 2007. La croissance organique de + 4,7 % résultait des bonnes performances de l'Europe et de l'Amérique latine.

Charges de personnel

2009/2008

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

2008/2007

Les charges de personnel s'élevaient à - 974,7 millions d'euros pour l'année 2008 contre - 963,5 millions d'euros pour l'année 2007, soit une augmentation de 1,2 %. Le ratio "Charges de personnel/Revenu" ressortait à 62,2 % en 2008 contre 62,9 % en 2007. Ce poste incluait notamment les charges liées aux plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions pour un montant de - 6,9 millions d'euros en 2008 et - 4,7 millions d'euros en 2007.

Autres charges et produits d'exploitation

2009/2008

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

2008/2007

Les autres charges d'exploitation nettes des produits s'élevaient à - 404,8 millions d'euros en 2008 comparés à - 399,2 millions d'euros en 2007. Le ratio "Autres charges et produits d'exploitation/Revenu" était de 25,8 % en 2008, en légère amélioration par rapport aux 26,1 % de 2007.

Autres charges et produits opérationnels

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

- de dépréciations d'écarts d'acquisition pour un montant de - 3,0 millions d'euros en 2009 contre - 2,7 millions d'euros en 2008,

- de plus-values de cession de titres pour 0,6 million d'euros en 2009, contre 9,2 millions d'euros en 2008 résultant principalement de la cession de McKinney, une agence américaine,
- des provisions pour restructuration à hauteur de - 27,9 millions d'euros par rapport à - 5,5 millions d'euros en 2008.

Ces éléments inhabituels, significatifs et non récurrents ont été imputés sur cette ligne conformément aux principes du Groupe Havas afin de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante. Il s'agit notamment des coûts générés par l'adaptation de la structure du Groupe à un nouvel environnement économique particulièrement difficile.

2007

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

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

Résultat financier

2009/2008

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

2008/2007

Le résultat financier passait de - 39,4 millions d'euros en 2007 à - 33,5 millions d'euros en 2008. Cette évolution résultait principalement d'une augmentation des produits d'intérêt de 9,0 millions d'euros grâce aux placements des produits d'émission d'OBSAAR et à l'amélioration de la trésorerie du Groupe, et en dépit des charges d'intérêt de 5,3 millions d'euros inhérentes à l'OBSAAR 2008.

Autres éléments du compte de résultat

2009/2008/2007

La charge d'impôt s'élève à 34,1 millions d'euros en 2009, - 44,2 millions d'euros en 2008 et - 38,9 millions d'euros en 2007, représentant un taux sur le résultat avant impôt, respectivement, de 26 %, 28 % et 30 %.

10. Trésorerie et capitaux

Au 31 décembre 2009, le montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie reste stable : 913,0 millions d'euros comparés à 912,0 millions d'euros au 31 décembre 2008. La trésorerie et équivalents de trésorerie incluent 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 trésorerie nette au 31 décembre 2009 s'élève à 47,8 millions d'euros contre une dette financière nette de 79,2 millions d'euros au 31 décembre 2008, soit une amélioration de 127,0 millions d'euros.

Flux nets d'activité

Le tableau des flux de trésorerie présente des flux d'activité positifs de 205,0 millions d'euros en 2009 contre 310,5 millions d'euros en 2008. L'effet positif de la variation de BFR constaté en 2008 et 2007 s'est amoindri malgré les efforts déployés compte tenu de la baisse d'activité, notamment dans les activités média.

Flux nets d'investissements

La trésorerie utilisée pour les investissements est de 36,8 millions d'euros en 2009 contre 104,0 millions d'euros en 2008.

Ces chiffres traduisent principalement, d'une part :

- une réduction d'investissements corporels et incorporels de 21,7 millions d'euros entre 2009 et 2008 ;
- un recul d'investissements en titres de participation de 33,5 millions d'euros ;
- une baisse des prêts et avances financières de 12,7 millions d'euros en 2009 comparée à 2008 ;

et, d'autre part :

- une diminution des produits de cession d'immobilisations corporelles pour 0,9 million d'euros ;
- une hausse de recouvrement de créances pour un montant total de 0,3 million d'euros.

Flux nets de financement

Les opérations de financement ont un impact sur la trésorerie de - 152,9 millions d'euros en 2009 reflétant plusieurs opérations significatives à savoir :

- l'émission d'un nouvel emprunt obligataire de 350,0 millions d'euros dont le produit net s'élève à 347,0 millions d'euros ;
- le remboursement de l'OCEANE 2002 pour 438,7 millions d'euros ;
- le paiement des dividendes aux actionnaires de Havas et aux actionnaires minoritaires des filiales pour un montant de 23,9 millions d'euros.

Dette financière

Au 31 décembre 2009, la dette financière brute est de 865,2 millions d'euros, soit une diminution de 125,9 millions d'euros comparée au 31 décembre 2008. La dette financière est constituée de :

- l'emprunt obligataire émis en 2009 pour 347,4 millions d'euros ;
- des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) émises en décembre 2006 et février 2008 pour un montant total de 356,8 millions d'euros (353,1 millions d'euros au 31 décembre 2008) ;
- des emprunts contractés auprès d'établissements bancaires pour 22,0 millions d'euros (69,8 millions d'euros au 31 décembre 2008) ;
- des compléments de prix pour un montant de 21,4 millions d'euros (25,0 millions d'euros au 31 décembre 2008) ;
- des engagements de rachats d'intérêts minoritaires pour 38,9 millions d'euros (40,1 millions d'euros au 31 décembre 2008) ;
- des découverts bancaires pour un montant de 17,7 millions d'euros (34,0 millions d'euros au 31 décembre 2008) ;
- des billets de trésorerie émis pour 40,0 millions d'euros ;
- les dettes financières diverses pour un montant de 21,0 millions d'euros (30,4 millions d'euros au 31 décembre 2008).

En 2009, la répartition de cette dette financière en devises est de 90,9 % libellés en euros, 1,5 % en dollars US, 3,6 % en livres sterling et 4,0 % en autres devises, comparée à 94,8 % en euros, 1,5 % en dollars US, 0,7 % en livres sterling et 3,0 % en autres devises en 2008.

Emprunt obligataire

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

Au 31 décembre 2009, la dette au bilan s'élève à 347,4 millions d'euros.

OBSAAR

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

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

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

Emprunts auprès des établissements bancaires

Au 31 décembre 2009, le montant total des emprunts contractés auprès des établissements bancaires s'élève à 22,0 millions d'euros. Il s'agit essentiellement des tirages sur lignes de crédit à court terme renouvelables. Les taux d'intérêt sont basés sur des indices de référence majorés d'un "spread". Le montant total des lignes de crédit confirmées non tirées représente 258,4 millions d'euros dont 190,0 millions d'euros sont à moyen terme. Le Groupe dispose, par ailleurs, de lignes de crédit non tirées, non confirmées pour un montant total de 181,3 millions d'euros.

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

En décembre 2007, Havas SA a obtenu trois lignes de crédit de 5 et 6 ans de maturité auprès de trois établissements bancaires de premier plan pour un montant global de 180 millions d'euros qui 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.

De plus, en juillet 2008, Havas SA a obtenu une ligne de crédit supplémentaire de 4 ans de maturité pour un montant de 30 millions d'euros, ce qui porte le montant total des lignes de crédit confirmées à moyen terme à 210 millions d'euros.

Le taux d'intérêt applicable pour l'ensemble de ces lignes de crédit est Euribor + marge, laquelle dépend du ratio "Dette Financière Nette Ajustée/EBITDA Ajusté", les définitions étant données en note 5.2.13.4 "OBSAAR" aux comptes consolidés.

Ces lignes de crédit sont soumises aux ratios financiers (covenants) similaires à ceux applicables aux OBSAAR. Au 31 décembre 2009, elles sont totalement disponibles, soit 210 millions d'euros.

Autres dettes financières

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

Au 31 décembre 2009, le montant total des billets émis s'élève à 40,0 millions d'euros. Ils arrivent à échéance le 18 janvier 2010. Les autres dettes financières comprennent également les intérêts courus sur emprunts pour 3,2 millions d'euros comparés à 17,5 millions d'euros au 31 décembre 2008, et la juste valeur du swap de taux d'intérêt affecté à la couverture de l'OBSAAR 2006 pour 13,7 millions d'euros comparés à 8,7 millions d'euros au 31 décembre 2008.

Dettes liées aux compléments de prix et rachats de minoritaires

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

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

Ces contrats sont pour la plupart du temps basés sur des formules représentatives des conditions de marché. Ces engagements sont valorisés par application de la formule aux contrats en utilisant les données financières les plus récentes, soit les données réelles 2008 et 2009, et les données budgétaires 2010.

La date de paiement estimée retenue est la date d'exécution du contrat ou 2010 si le contrat est susceptible d'être exécuté au moment du départ du manager.

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

Le montant de la dette liée aux compléments de prix est de 21,1 millions d'euros au 31 décembre 2009 et de 25,0 millions d'euros au 31 décembre 2008.

La baisse de la dette liée aux compléments de prix de 3,9 millions d'euros entre 2008 et 2009 s'explique essentiellement par des paiements réalisés en 2009. Les ajustements à la hausse et à la baisse des engagements existants se compensent.

Le montant de la dette liée aux rachats des intérêts minoritaires est de 38,9 millions d'euros au 31 décembre 2009 contre 40,1 millions d'euros au 31 décembre 2008.

La baisse de la dette liée aux engagements de rachats de minoritaires de 1,2 million d'euros entre 2008 et 2009 résulte principalement des reprises de la dette provisionnée pour un montant total de 3,4 millions d'euros suite aux paiements réalisés en 2009, et des nouveaux engagements pour 2,2 millions d'euros.

Au 31 décembre 2009, les engagements de rachats d'intérêts minoritaires sont estimés à 4,6 millions d'euros au Brésil, 1,6 million d'euros en Espagne, 4,8 millions d'euros en Italie, 3,5 millions d'euros au Mexique, 6,4 millions d'euros au Royaume-Uni, 12,6 millions d'euros aux États-Unis, et 5,4 millions d'euros dans divers pays.

Découverts bancaires

Le montant des découverts bancaires est de 17,7 millions d'euros à fin 2009 contre 34,0 millions d'euros à fin 2008.

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 2009, ils étaient respectés.

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, délivrant les meilleurs rendements sans risque de crédit ou de taux d'intérêt.

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 de minimiser les frais financiers et de réduire le recours au financement bancaire. Depuis 2009, une structure de cash pooling international est en place pour centraliser une part significative des liquidités au niveau du Groupe.

La politique du Groupe en matière d'instruments de couverture 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 sont, pour la plupart, les régimes légaux. Le montant des cotisations à verser en 2010 est estimé à 19,7 millions d'euros, montant stable par rapport à 2009.

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 2010 est estimé à 3,5 millions d'euros.

Par ailleurs, des législations locales, des accords contractuels ou des conventions collectives peuvent obliger le Groupe à effectuer des paiements aux membres du personnel lorsque le Groupe met fin à leur contrat de travail de manière anticipée. Depuis 2006, un dirigeant du Groupe bénéficie d'un engagement de Havas de lui verser une certaine somme à titre de prime de fidélité en cas de mise à la retraite par le Groupe avant le 31 décembre 2012. Cette prime est dégressive au fil des années et pourrait représenter un coût total de l'ordre de 2,2 millions d'euros pour Havas SA, si elle était due en 2010. 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 2009.

Obligations contractuelles au 31 décembre 2009, ventilées par échéance

(en millions d'euros)	Total 31/12/07	Total 31/12/08	Total 31/12/09	2010	2011	2012	2013	2014	Après 2014
Comptabilisées									
Emprunts obligataires, OCEANE et OBSAAR	693	809	720		90	90	123	383	34
Emprunts auprès des établissements de crédit	34	70	22	22					
Dettes financières diverses hors coupon	2	4	58	58					
Plans de stock-options	5	39	5	5					
Compléments de prix ("Earn-out")	19	25	21	7	14				
Rachat de minoritaires ("Buy-out")	52	40	40	28	3	6	1		2
Non comptabilisées									
Contrats de location simple	364	296	243	69	57	44	29	25	19
Plans de stock-options	34	0	0						
Indemnités au titre des clauses de conscience	10	11	16	16					
Total	1 213	1 294	1 125	205	164	140	153	408	55

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 2009, soit les données budgétaires 2010. La date de paiement estimée correspond à la date à laquelle les options sont acquises.

Le 29 septembre 2004, le Groupe a également accordé 104 734 options de souscription d'actions de sa filiale Euro RSCG SA à 35 dirigeants et salariés du groupe Euro RSCG SA. Le dénouement de ce plan en 2009 est détaillé dans la note 5.2.16 "Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions" aux comptes consolidés.

Contrats de location simple

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

Indemnités au titre des clauses de conscience

À la suite de la nomination de Fernando Rodés Vilà comme Directeur Général de Havas SA, et de la fin de son mandat de Directeur Général de MEDIA PLANNING GROUP SA, les clauses de conscience liées à ses fonctions de Directeur Général de MEDIA PLANNING GROUP SA sont caduques depuis le 28 mai 2007. Les clauses liées au changement significatif de l'actionnariat de MEDIA PLANNING GROUP SA demeurent valides.

Ces clauses concernent six managers et prévoient des indemnités égales à celles dues en cas de licenciement. Dans le cas où elles seraient toutes exercées, le montant total serait de 15,9 millions d'euros.

Autres engagements commerciaux au 31 décembre 2009, ventilés par échéance

(en millions d'euros)	Total 31/12/07	Total 31/12/08	Total 31/12/09	2010	2011	2012	2013	2014	Après 2014 ou indéterminée
Donnés									
Garanties sur achat d'espace publicitaire	14	8	7	5	2				
Garanties de passif	62	48	50	33	17				
Autres engagements	116	92	100						100
Total	192	148	157	38	19	0	0	0	100
Reçus									
Lignes de crédit confirmées non tirées	206	170	258	68	50	115	25		
Total	206	170	258	68	50	115	25	0	0

Garanties sur achat d'espace publicitaire

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

Garanties de passif

Dans le cadre des cessions réalisées par le Groupe en 2004, des garanties de passif ont été octroyées aux acquéreurs des sociétés ou activités cédées. Les montants retenus reflètent les montants 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 2009, le montant résiduel des garanties relatives à ce programme de cessions s'élève à 50,0 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 83,7 millions d'euros au 31 décembre 2009. 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 19,1 millions d'euros. Au 31 décembre 2009, une provision à ce titre est comptabilisée au bilan pour 3,0 millions d'euros, contre 3,7 millions d'euros au 31 décembre 2008 et 11,0 millions d'euros au 31 décembre 2007.

Lignes de crédit confirmées non tirées

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

Gestion du risque de liquidité

Le risque de liquidité est détaillé dans la note 4.3 "Risques financiers" du présent document de référence.

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

En 2009, le marché publicitaire a connu la plus grave récession de son histoire en Europe et en Amérique du Nord. Dans ce contexte, Havas a plutôt bien résisté par rapport à ses concurrents.

Le Groupe aborde donc l'année 2010 avec une situation financière solide et des structures opérationnelles adaptées à l'évolution du marché.

Les perspectives pour 2010 demeurent prudentes même si l'évolution du quatrième trimestre 2009 est encourageante. La plupart des clients demeurent attentistes jusqu'à présent. Il est probable que le secteur de la communication ne retrouve pas avant quelques années les niveaux d'investissement de l'année 2008.

Dans cet environnement, la stratégie engagée par le Groupe Havas a démontré sa pertinence. Sa taille et la flexibilité de son organisation, sa stratégie d'intégration avec le digital au cœur de tous ses métiers, son dynamisme commercial, sa capacité démontrée à contrôler ses coûts lui permettent d'aborder avec confiance l'année 2010.

13. Prévisions ou estimations du bénéfice

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

14. Organes d'Administration et Direction Générale

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

14.1.1. Composition du Conseil d'Administration

La Société est administrée par un Conseil d'Administration composé de 14 membres, étant rappelé que les statuts prévoient que le Conseil doit être composé de 3 à 18 membres, sous réserve des dérogations légales.

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

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

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

La Présidence non exécutive du Conseil d'Administration est assurée par M. Vincent Bolloré 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 14 membres suivants :

Nom	Âge	Principale fonction*	Adresse professionnelle	Date de début de mandat	Date de fin de mandat (date d'Assemblée Générale)
M. Vincent Bolloré	58	Président du Conseil d'Administration	Tour Bolloré, 31-32, quai de Dion-Bouton 92800 Puteaux	2005	2011
M. Fernando Rodés Vilà	49	Directeur Général	2, allée de Longchamp 92150 Suresnes	2001	2012
M. Jacques Séguéla	76	Vice-Président Chief Creative Officer Chief Communication Officer Havas	2, allée de Longchamp 92150 Suresnes	1992	2011
M. Ed Eskandarian	73	Vice-Président Chairman Arnold Worldwide (USA)	101 Huntington Avenue Boston MA02199 (USA)	2000	2010 ⁽¹⁾
M. Antoine Bernheim	85	Président Assicurazioni Generali S.p.A.	Générali France 7, bld Haussmann- 75009 Paris	2008	2011
Bolloré représentée par M. Cédric de Bailliencourt	40	Directeur Financier du Groupe Bolloré	Tour Bolloré, 31-32, quai de Dion-Bouton 92800 Puteaux	2005	2011
M. Yves Cannac	75	Membre du Conseil Économique, Social et Environnemental	9 place d'Iéna - 75016 Paris	2008	2011
Financière de Longchamp représentée par M. Hervé Philippe	51	Directeur Financier Havas	2, allée de Longchamp 92150 Suresnes	2008	2011
M. Pierre Godé	65	Vice-Président LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton	22, avenue Montaigne 75008 Paris	2008	2011
M. Pierre Lescure	64	PDG Anna Rose Productions	38 rue Guynemer - 75006 Paris	1994	2010 ⁽²⁾
Longchamp Participations représentée par M. Jean de Yturbe	63	Directeur du Développement Havas	2, allée de Longchamp 92150 Suresnes	2008	2011
M. Leopoldo Rodés Castañe	74	Président du Conseil d'Administration Media Planning Group	Escoles Pies 118, 08017 Barcelona (Espagne)	2001	2010 ⁽²⁾
M. Patrick Soulard	58	Administrateur de sociétés	40 rue de Liège - 75008 Paris	1999	2010 ⁽²⁾
M. Antoine Veil	83	Président A.V. Consultants	10, rue de Rome - 75008 Paris	2008	2011

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

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

(2) Renouvellement proposé à la prochaine assemblée.

La candidature d'un nouvel administrateur, M. Yannick Bolloré, sera proposée à la prochaine Assemblée Générale annuelle.

Modifications de mandats au cours de l'exercice 2009

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Richard Colker est arrivé à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 3 juin 2009.

L'Assemblée Générale Mixte du 3 juin 2009 a :

- nommé administrateur pour une durée de trois ans soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011, Madame Véronique Morali ;
- renouvelé pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011, le mandat d'administrateur de Monsieur Fernando Rodés Vilà.

Madame Véronique Morali a démissionné de ses fonctions d'Administrateur le 21 décembre 2009 pour des raisons liées à son activité professionnelle.

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. Depuis 2007, son contrat de travail étant arrivé à terme, Ed Eskandarian exerce un rôle auprès de la société Arnold Worldwide en qualité de consultant.

• 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 Media Planning SA, avec son frère Alfonso et l'équipe dirigeante, il contribue au développement de cette société qui devient la première agence média de la péninsule Ibérique et d'Amérique latine. En 1999, Media Planning SA rejoint Havas pour donner naissance à Media Planning Group, division média de Havas, dont il est Directeur Général. Fernando Rodés Vilà a été nommé Directeur Général de Havas SA 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.

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

• M. Antoine Bernheim

Administrateur depuis le 10 mars 2008.

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

Il est à ce jour membre du Conseil de Surveillance d'Eurazeo et Administrateur 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 Toro S.p.A. Également présent dans le secteur industriel en tant que Vice-Président de la société LVMH, Vice-président de Bolloré et Administrateur des Ciments Français.

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

• M. Yves Cannac

Administrateur depuis mai 2008 et membre du Comité des Rémunérations.

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

Il est depuis 1999 membre du Conseil économique, et social. Depuis 1995, il dirige l'Observatoire de la dépense publique de l'Institut de l'entreprise [dont il a été Président de 1989 à 1992] et préside le Comité éditorial de la revue Sociétal (depuis 1997), ainsi que l'association Renouveau civil (depuis 1995). Il préside depuis 2006 l'association Cercle de la réforme de l'État et depuis 2008 l'association France Qualité publique.

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

• **M. Pierre Godé**

Administrateur depuis mai 2008 et Président du Comité des Rémunérations.

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

Il est Administrateur (après avoir été membre du directoire) de Louis Vuitton-Moët Hennessy (LVMH) depuis 1989, Membre du directoire et Directeur Général depuis 2001 de LVMH Fashion Group, Président de Financière Jean Goujon SA depuis 1994, de Financière Agache SA depuis 1997, Administrateur d'Arnault et associés depuis 1986 et du Bon Marché depuis 1988.

Publication : Volontés et manifestations tacites (1973).

Décoration : Chevalier de la Légion d'honneur.

• **M. Pierre Lescure**

Administrateur depuis juin 1994.

Diplômé du Centre de Formation des Journalistes à Paris, il commence sa carrière comme journaliste radio. Il occupe ensuite différents postes à la télévision. En 1984, il participe au lancement de la première chaîne privée de télévision française, Canal+, dont il devient Directeur Général en 1986. Puis en 1994, il occupe les fonctions de Président-Directeur Général du Groupe Canal+ et devient, en 2001, Directeur Général de Vivendi Universal. Il quitte l'ensemble de ses fonctions au sein de Vivendi Universal et du Groupe Canal+ en avril 2002. En novembre 2002, il est nommé Administrateur de la Société Thomson Multimedia. Il est actuellement Président-Directeur Général d'Anna Rose Productions. Il est, depuis juin 2008, Directeur du théâtre Marigny.

• **M. Hervé Philippe**

Représentant permanent de Financière de Longchamp depuis mai 2008 et auparavant représentant permanent de Havas Participations, Administrateur de septembre 2006 à mai 2008.

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

• **M. Leopoldo Rodés Castaña**

Administrateur depuis mai 2001.

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

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

• **M. Patrick Soulard**

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

Diplômé de l'IEP de Paris et de l'ENA, il a commencé sa carrière dans l'administration française et a occupé différentes fonctions auprès du ministre des Finances de 1977 à 1986. En 1986, il rejoint la BNP où il a occupé les fonctions de Directeur des Affaires Financières, de Directeur Général de la Banexi et de membre du Comité de Direction Générale de la BNP. En 1996, il intègre la Société Générale comme "Senior Banker". Il a occupé jusqu'en mai 2009 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 et membre du Comité d'Audit.

Antoine Veil est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et Ancien élève de l'ENA. Il est Inspecteur des Finances de 1^{re} classe (en retraite).

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

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

• **M. Jean de Yturbe**

Représentant permanent de Longchamp Participations depuis le 29 mai 2008.

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

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

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

14.1.4. Liens familiaux

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

Mme Mercedes Erra

M. Stéphane Fouks

M. David Jones

M. Hervé Philippe

M. Fernando Rodés Vilà

M. Jacques Séguéla

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

14.2. Conflits d'intérêts

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

À la connaissance de la Société et à la date du présent document de référence, il n'existe 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. Accord avec les principaux actionnaires en vertu desquels les membres des organes d'Administration et de direction ont été nommés

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

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

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

15. Rémunération et avantages des mandataires sociaux

15.1. Structure des rémunérations court terme

La rémunération des dirigeants comprend :

- une rémunération fixe,
- un bonus annuel.

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

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

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

15.2. Programmes de fidélisation et de performance long terme

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

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

Une première émission de BSAAR a été décidée par le Conseil d'Administration le 26 octobre 2006. Les BSAAR "2006" 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 BSAAR "2008" seront cotés et librement négociables à compter du 8 février 2012 et ce, jusqu'au 8 février 2015.

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

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

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

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

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

15.3. Jetons de présence

Le Conseil d'Administration a décidé de répartir les jetons de présence pour l'exercice 2009 à concurrence de 1 000 euros par Administrateur et par présence effective à chaque séance du Conseil ainsi que 2 000 euros pour les membres des Comités spécialisés du Conseil et par présence effective à chaque séance de ces Comités.

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

15.4. Données chiffrées

Le montant global des rémunérations versées et avantages de toute autre nature attribués au cours des exercices 2008 et 2009 aux membres du Conseil d'Administration est détaillé dans les 2 tableaux suivants :

- le premier présente les montants versés au cours de ces 2 années ;
- le second présente les montants dus au titre de ces 2 années.

Montants versés (en euros)

Mandataires sociaux dirigeants	Rémunération fixe		Rémunération variable		Jetons de présence Havas		Avantages en nature		Total	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Vincent Bolloré	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	6 000	N/A	N/A	0	6 000
Fernando Rodés Vilà	900 000	900 000	1 400 000	980 000			20 592	12 166	2 320 592	1 892 166
Sous-total	900 000	900 000	1 400 000	980 000	0	6 000	20 592	12 166	2 320 592	1 898 166

Mandataires sociaux non dirigeants	Rémunération fixe		Rémunération variable		Jetons de présence Havas		Avantages en nature		Total	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Jacques Séguéla	900 000	900 000	900 000	765 000			6 004	6 004	1 806 004	1 671 004
Ed Eskandarian ⁽¹⁾	339 999	358 869	68 000						407 998	358 869
Léopoldo Rodés Castañe	900 000	900 000	900 000	765 000			4 447	86 862	1 804 447	1 751 862
Jean de Yturbe	250 000	250 000	750 000	650 000			6 354	7 639	1 006 354	907 639
Hervé Philippe	280 000	280 000	180 000	140 000			4 885	4 885	464 885	424 885
Antoine Bernheim	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1 000	N/A	N/A	0	1 000
Yves Cannac	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	7 000	N/A	N/A	0	7 000
Richard Colker *	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	6 000	N/A	N/A	0	6 000
Pierre Godé	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	6 000	N/A	N/A	0	6 000
Pierre Lescure	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1 750	N/A	N/A	0	1 750
Véronique Morali *	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0
Patrick Soulard	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	8 750	N/A	N/A	0	8 750
Antoine Veil	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	7 000	N/A	N/A	0	7 000
Sous-total	2 669 999	2 688 869	2 798 000	2 320 000	0	37 500	21 690	105 390	5 489 688	5 151 759
Total général	3 569 999	3 588 869	4 198 000	3 300 000	0	43 500	42 282	117 556	7 810 280	7 049 925

* A quitté la société en 2009.

(1) Rémunération fixe de 500 000 US dollars convertie au taux moyen 2008 1 € = USD / € = 1,4705944 et 2009 1 € = USD / € : 1,3932674.

Montants au titre de (en euros)

Mandataires sociaux dirigeants	Rémunération fixe		Rémunération variable		Jetons de présence Havas		Avantages en nature		Total	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Vincent Bolloré	N/A	N/A	N/A	N/A	5 000	4 000	N/A	N/A	5 000	4 000
Fernando Rodés Vilà	900 000	900 000	980 000	450 000			20 592	12 166	1 900 592	1 362 166
Sous-total	900 000	900 000	980 000	450 000	5 000	4 000	20 592	12 166	1 905 592	1 366 166

Mandataires sociaux non dirigeants	Rémunération fixe		Rémunération variable		Jetons de présence Havas		Avantages en nature		Total	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Jacques Séguéla	900 000	900 000	765 000	150 000			6 004	6 004	1 671 004	1 056 004
Ed Eskandarian ⁽¹⁾	339 999	358 869							339 999	358 869
Léopoldo Rodés Castañe	900 000	900 000	765 000	150 000			4 447	86 862	1 669 447	1 136 862
Jean de Yturbe	250 000	250 000	650 000	500 000			6 354	7 639	906 354	757 639
Hervé Philippe	280 000	280 000	140 000	140 000			4 885	4 885	424 885	424 885
Antoine Bernheim	N/A	N/A	N/A	N/A	1 000	4 000	N/A	N/A	1 000	4 000
Yves Cannac	N/A	N/A	N/A	N/A	7 000	8 000	N/A	N/A	7 000	8 000
Richard Colker *	N/A	N/A	N/A	N/A	5 000	1 000	N/A	N/A	5 000	1 000
Pierre Godé	N/A	N/A	N/A	N/A	6 000	7 000	N/A	N/A	6 000	7 000
Pierre Lescure	N/A	N/A	N/A	N/A	1 000	2 000	N/A	N/A	1 000	2 000
Véronique Morali *	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	4 000	N/A	N/A	0	4 000
Patrick Soulard	N/A	N/A	N/A	N/A	8 000	10 000	N/A	N/A	8 000	10 000
Antoine Veil	N/A	N/A	N/A	N/A	7 000	10 000	N/A	N/A	7 000	10 000
Sous-total	2 669 999	2 688 869	2 320 000	940 000	35 000	46 000	21 690	105 390	5 046 689	3 780 259

Total général 3 569 999 3 588 869 3 300 000 1 390 000 40 000 50 000 42 282 117 556 6 952 281 5 146 425

*A quitté la société en 2009.

(1) Rémunération fixe de 500 000 US dollars convertie au taux moyen 2008 1 € = USD / € = 1,4705944 et 2009 1 € = USD / € : 1,3932674.

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice 2009 à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe

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

Vincent Bolloré Néant
Fernando Rodés Vilà Néant

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice 2009 par chaque dirigeant mandataire social

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

Vincent Bolloré Néant
Fernando Rodés Vilà Néant

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

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

15.6. 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 USD par an.

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

• Fernando Rodés Vilà

Le contrat de travail de Fernando Rodés Vilà – contrat de droit espagnol en date du 20 janvier 2001 – conclu avec la Société Media Planning Group SA est suspendu. À ce jour, Monsieur Fernando Rodés Vilà est rémunéré en qualité de Directeur Général de Havas SA et en qualité de "Consejero Delegado" de la Société Havas Management España. Ni Havas SA, ni Havas Management España, ni les sociétés contrôlées par Havas SA, n'ont pris, au bénéfice de Monsieur Fernando Rodés Vilà, d'engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus au titre de la cessation ou du changement de ses fonctions de Directeur Général de 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 Media Planning Group ayant pour effet un renouvellement de ses organes de direction ou de son activité principale.

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

Leopoldo Rodés Castañe bénéficie d'une voiture avec chauffeur.

• 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.

15.7. Tableaux de synthèse

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

	2008	2009
Vincent Bolloré		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au 15.4)	5 000	4 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
Total		
Fernando Rodés Vilà		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au 15.4)	1 900 592	1 362 166
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
Total		

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à la clause de non concurrence durant l'exercice	
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
Vincent Bolloré Président du Conseil d'Administration Début de mandat : 2005 Fin de mandat : 2011		X		X		X		X
Fernando Rodés Vilà Directeur Général Début de mandat : 2001 Fin de mandat : 2012	Contrat de droit espagnol suspendu			X		X		X

16. Fonctionnement des organes d'Administration et de direction

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

La Société est représentée à l'égard des tiers par M. 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 14.1.1.

16.1.2. Membres indépendants

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

16.1.3. Conseil d'Administration

La Société est administrée par un Conseil d'Administration composé, à la date du présent document, de 14 membres, les statuts de la Société prévoyant que le Conseil d'Administration doit être composé de 3 à 18 membres sous réserve des dérogations légales.

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

Règlement intérieur du Conseil

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

16.1.4. Contrôle interne

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

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

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

16.3. Information sur les Comités du Conseil

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

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

16.3.1. Comité d'Audit

Le Comité d'Audit a été créé le 29 mai 2008.

Composition du Comité d'Audit :

Conformément à son règlement, le Comité d'Audit est composé de deux administrateurs au moins, dont la majorité d'entre eux sont des administrateurs indépendants et dont l'un au moins dispose d'une expertise financière avérée.

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

Rôle du Comité d'Audit :

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

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

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

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

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

Travaux du Comité d'Audit :

Le Comité s'est réuni trois fois en 2009 en présence de la totalité de ses membres.

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

- lors de sa première réunion, le Comité a procédé à l'examen des comptes consolidés du Groupe et des comptes annuels de Havas SA de l'exercice 2008 après s'être entretenu avec les Commissaires aux Comptes hors de la présence du Directeur Général et du Directeur Financier. Il a abordé l'impact de la crise financière sur les comptes du Groupe ;
- dans le cadre de sa deuxième réunion, le Comité a examiné les comptes semestriels du Groupe et les comptes semestriels de Havas SA après s'être entretenu avec les Commissaires aux Comptes hors la présence du Directeur Général et du Directeur Financier. Il a entendu le Responsable de l'Audit interne sur l'état des travaux d'audit interne et d'analyse des risques réalisés depuis le début de l'année ainsi que sur les problèmes rencontrés. La Direction Financière du Groupe a présenté au Comité d'Audit un projet d'émission obligataire par placement privé et a fait part de points d'actualités comptables ;
- dans le cadre de sa troisième réunion, le Comité a examiné les mesures prises depuis la précédente réunion afférentes à certaines questions de contrôle interne exposées lors de ce Comité et a envisagé les mesures à mettre en œuvre. La Direction Financière a présenté au Comité la situation économique et financière du Groupe au 30 septembre 2009.

16.3.2. Comité des Rémunérations

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

Composition du Comité des Rémunérations

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

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

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

Rôle du Comité des Rémunérations

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

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

Travaux du Comité des Rémunérations

En 2009, le Comité s'est réuni deux fois en présence de tous ses membres.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ce Comité a procédé à l'évaluation du Conseil et de ses Comités, Comité d'Audit et Comité des Rémunérations, pour l'exercice 2009 et a procédé aux observations suivantes :

En ce qui concerne le fonctionnement du Conseil au cours de l'exercice 2009

Le Conseil est composé de 15 membres dont 3 indépendants (à compter de l'Assemblée Générale du 3 juin 2009).

Les Administrateurs sont, sauf urgence, convoqués dans des délais raisonnables et un planning des séances du Conseil est établi en cours d'année pour l'année suivante.

Le nombre de réunions (4 en 2009), leur fréquence et répartition dans l'année sont adaptés, et le taux de participation des administrateurs est satisfaisant puisque le taux moyen de participation était de 83,33% pour l'exercice 2009.

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

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

Il apparaît que les sujets abordés au Conseil sont bien en adéquation avec les missions du Conseil et que le déroulement des séances ainsi que la participation effective des membres est bonne.

Enfin, la mise en œuvre des décisions du Conseil apparaît satisfaisante.

En ce qui concerne le fonctionnement des Comités du Conseil

Ces Comités sont dotés d'un règlement qui définit leurs rôles et missions. Ceux-ci peuvent s'ils le jugent nécessaire faire appel à des experts extérieurs.

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

L'assiduité et l'implication des membres des Comités du Conseil, Comité d'Audit et Comité des Rémunérations, est excellente puisqu'à chacune de leurs séances, tous les membres étaient présents.

Les Comités rendent compte de leur mission au Conseil et établissent un rapport.

16.4. Gouvernement d'entreprise

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

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

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

17. Participation et stock-options

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

	Nombre d'options de souscription d'actions non exercées au 28/02/2010*	Nombre d'actions détenues au 28/02/2010	Nombre de BSAAR acquis en 2007	Nombre de BSAAR acquis en 2008	Nombre total de BSAAR acquis au 31/12/2009
RODÉS VILÀ Fernando	1 306 925	571 849	1 000 000	352 941	1 352 941
SEGUÉLA Jacques	983 064	3 645	1 000 000	1 470 588	2 470 588
BOLLORÉ Vincent	1 000 000	5 000	1 000 000	352 941	1 352 941
ESKANDARIAN Ed	306 925	3 020	105 000	100 000	205 000
RODÉS CASTAÑE Leopoldo	500 000	3 809	1 000 000	294 118	1 294 118
YTURBE (de) Jean (représentant de LONGCHAMP PARTICIPATIONS)	250 000	0	172 673	117 647	290 320
PHILIPPE Hervé (représentant de FINANCIÈRE DE LONGCHAMP)	100 000	1 400	304 634	205 882	510 516
BOLLORÉ	0	20 435 916			
BAILLIENCOURT (de) Cédric (représentant de BOLLORÉ)	0	100		220 588	220 588
CANNAC Yves	0	3 500			
FINANCIÈRE DE LONGCHAMP	0	5			
GODE Pierre	0	20			
LONGCHAMP PARTICIPATIONS	0	5			
LESCURE Pierre	0	5 345			
SOULARD Patrick	0	6 795			
VEIL Antoine	0	100			
BERNHEIM Antoine	0	400 000			
TOTAL	4 446 914	21 440 509	4 582 307	3 114 705	7 697 012

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

À la date du dépôt du présent document, seul le plan du 24 mars 2003 dont le prix d'exercice est fixé à 2,37 € est dans la monnaie.

17.2. Opérations sur les titres des dirigeants de Havas

Conformément à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et de l'article 223-22 du règlement général de l'AMF, les membres du Conseil d'Administration et le 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 2009, ont été réalisées les opérations suivantes :

Actions

Mandataire social concerné	Date d'achat	Nombre d'actions achetées	Prix unitaire d'achat en euros	Date de vente	Nombre d'actions vendues	Prix unitaire de vente
Richard COLKER	07/01/2009	21 700	1,6469			

17.3. Participation des salariés au capital de la Société

Au 31 décembre 2009, le nombre d'actions détenues par les salariés par l'intermédiaire du fonds investi en actions Havas est de 220 860, soit 0,05 % du capital et des droits de votes.

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

- Un historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions figure au paragraphe 21.1.6 du présent document.
- État des options de souscription et d'achat qui, durant l'exercice 2009, ont été consenties tant par Havas que par d'autres sociétés du Groupe à chacun des mandataires sociaux de Havas.

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été consentie à des mandataires sociaux au cours de l'exercice 2009.

- État des options de souscription et d'achat qui, durant l'exercice 2009, 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 2009 par des mandataires sociaux.

- État des options de souscription ou d'achat d'actions consentis en 2009 aux dix premiers salariés attributaires non mandataires sociaux du Groupe et levées en 2009 par les dix premiers salariés.

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers

Nombre total d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix unitaire moyen pondéré en euros	Plan du 24 mars 2003
--	--------------------------------------	----------------------

Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)

Néant Néant

Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)

4 267 2,857 4 267

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

Société	Année d'attribution	Nombre d'options exercées en 2009	Nombre d'options restant à exercer au 31/12/2009	Prix des options
EURO RSCG ⁽¹⁾	2004	68 590	0	540 €
CHINOOK HOLDINGS	1998/2001	0	3 000	1,57 USD

(1) Ce plan est détaillé dans la note 5.2.16 des comptes consolidés.

17.5. BSAAR

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

17.6 Actions de performance attribuées aux mandataires sociaux ou devenues disponibles

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

18. Principaux actionnaires

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

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2009, aucun actionnaire non-membre d'un organe d'Administration ou de direction ne détenait, directement ou indirectement, un pourcentage du capital social ou des droits de vote devant être notifié en vertu de la législation française.

18.2. Droit de vote

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

18.3. Répartition du capital social et actions d'autocontrôle

	Situation au 31/12/09			Situation au 31/12/08			Situation au 31/12/07		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Vincent Bolloré et sociétés du Groupe Bolloré	141 564 953	32,93	32,93	141 564 953	32,93	32,93	141 274 953	32,87	32,87
Sociétés contrôlées par la famille de Leopoldo Rodés Castañe et Fernando Rodés Vilà	9 393 984	2,19	2,19	9 393 984	2,19	2,19	9 393 984	2,18	2,18
Conseil d'Administration et dirigeants ⁽¹⁾	999 593	0,23	0,23	1 003 627	0,23	0,23	547 217	0,13	0,13
Salariés ⁽²⁾	220 860	0,05	0,05	220 579	0,05	0,05	216 838	0,05	0,05
Autodétention ⁽³⁾	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres actionnaires détenant plus de 5% du capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Public	277 694 200	64,60	64,60	277 686 180	64,60	64,60	278 417 209	64,77	64,77
Total	429 873 590	100,0	100,0	429 869 323	100,0	100,0	429 850 201	100,0	100,0

(1) Hors Vincent Bolloré, Bolloré, Bolloré Médias Investissements (devenue Financière de Sainte Marine) 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.

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

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

Franchissements de seuils statutaires dans l'actionariat de la Société (du 1^{er} janvier au 31 décembre 2009)

Néant.

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.

Il n'existe pas d'accords entre actionnaires (notamment entre les dirigeants) dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote.

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

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

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

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 5,1 millions d'euros, 8,6 millions d'euros et 8,1 millions d'euros en 2009, 2008 et 2007 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 1,0 million d'euros, 1,2 million d'euros et 2,1 millions d'euros, respectivement en 2009, 2008 et 2007.

Toutes ces opérations ont été réalisées en valeur de marché.

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

20.1. Informations incluses par référence

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

- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 44 à 86 ainsi que les comptes annuels et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 87 à 106 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2008, déposé auprès de l'AMF le 30 avril 2009 sous le numéro D.09-0372 ;
- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 58 à 118 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2007, déposé auprès de l'AMF le 14 avril 2008 sous le numéro D. 08-0260.

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

Néant.

SOMMAIRE

20.3. ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2009

1. Bilan consolidé.....	54	5.2.13. Dette financière	
2. Compte de résultat consolidé - État du résultat global.....	56	5.2.14. Provisions	
3. Tableau des variations des capitaux propres	58	5.2.15. Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi	
4. Tableau des flux de trésorerie consolidés.....	59	5.2.16. Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions	
5. Notes aux états financiers consolidés	60	5.2.17. Bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR)	
5.1. Principes comptables		5.2.18. Impôts différés	
5.1.1. Information relative au Groupe Havas		5.2.19. Autres créditeurs	
5.1.2. Approbation des comptes		5.2.20. Charges de personnel	
5.1.3. Déclaration de conformité		5.2.21. Autres charges et produits d'exploitation	
5.1.4. Principes et modalités de consolidation		5.2.22. Autres charges et produits opérationnels	
5.2. Notes aux états financiers		5.2.23. Secteurs opérationnels	
5.2.1. Périmètre de consolidation		5.2.24. Résultat financier	
5.2.2. Écarts d'acquisition		5.2.25. Résultats par action	
5.2.3. Immobilisations incorporelles		5.2.26. Informations relatives aux parties liées	
5.2.4. Immobilisations corporelles		5.2.27. Obligations contractuelles et engagements hors bilan	
5.2.5. Titres mis en équivalence		5.2.28. Instruments financiers	
5.2.6. Intérêts dans des co-entreprises		5.2.29. Politiques de gestion des risques financiers	
5.2.7. Actifs financiers disponibles à la vente		5.2.30. Risques et litiges	
5.2.8. Autres actifs financiers		5.2.31. Périmètre de consolidation au 31 décembre 2009	
5.2.9. Clients et autres débiteurs		5.2.32. Honoraires des Commissaires aux Comptes pris en charge par le Groupe	
5.2.10. Trésorerie et équivalents de trésorerie nets		5.2.33. Événements postérieurs à la date de clôture	
5.2.11. Actions propres			
5.2.12. Dettes liées aux rachats de minoritaires et compléments de prix			

1. BILAN CONSOLIDÉ

au 31 décembre 2009

ACTIF (en millions d'euros)	Notes	31/12/09 Net	31/12/08 Net	31/12/07 Net
Actifs non courants				
Écarts d'acquisition	5.2.2	1 416	1 411	1 378
Immobilisations incorporelles	5.2.3	28	26	21
Immobilisations corporelles	5.2.4	77	93	90
Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	5.2.5	2	2	13
Actifs financiers disponibles à la vente	5.2.7	10	8	11
Impôt différé	5.2.18	80	94	108
Autres actifs financiers non courants	5.2.8	13	14	19
Total actifs non courants		1 626	1 648	1 640
Actifs courants				
Stocks et en-cours		30	43	41
Clients	5.2.9	1 229	1 250	1 409
Actifs d'impôt courant		43	39	29
Autres débiteurs	5.2.9	452	581	508
Autres actifs financiers courants	5.2.8	14	36	19
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.2.10	913	912	623
Total actifs courants		2 681	2 861	2 629
Total de l'actif		4 307	4 509	4 269

1. BILAN CONSOLIDÉ

au 31 décembre 2009

PASSIF (en millions d'euros)	Notes	31/12/09 Net	31/12/08 Net	31/12/07 Net
Capitaux propres - part du Groupe		1 085	1 013	976
Capital		172	172	172
Primes liées au capital		1 466	1 466	1 466
Options des instruments financiers composés	5.2.13	206	206	202
Réserves consolidées		(675)	(750)	(788)
Écarts de conversion		(84)	(81)	(76)
Intérêts minoritaires		2	2	2
Total capitaux propres		1 087	1 015	978
Passifs non courants				
Emprunts et dettes financières à long terme	5.2.13	704	353	694
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	5.2.12	25	46	29
Provisions et avantages au personnel à long terme	5.2.14 - 5.2.15	54	63	71
Impôt différé	5.2.18	4	1	1
Autres passifs non courants		2	3	2
Total passifs non courants		789	466	797
Passifs courants				
Emprunts et dettes financières	5.2.13	83	539	53
Découverts bancaires	5.2.13	18	34	31
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	5.2.12	35	19	42
Provisions	5.2.14	42	38	40
Dettes fournisseurs		1 214	1 160	1 242
Dettes d'impôt		41	40	25
Autres créiteurs	5.2.19	984	1 146	1 043
Autres passifs courants		14	52	18
Total passifs courants		2 431	3 028	2 494
Total du passif		4 307	4 509	4 269

2. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

au 31 décembre 2009

(en millions d'euros)	Notes	2009	2008	2007
Revenu	5.2.23	1 441	1 568	1 532
Charges de personnel	5.2.20	(890)	(975)	(964)
Autres charges et produits d'exploitation	5.2.21	(371)	(405)	(399)
Résultat opérationnel courant	5.2.23	180	188	169
Autres charges opérationnelles	5.2.22 - 5.2.23	(31)	(8)	(4)
Autres produits opérationnels	5.2.22 - 5.2.23	1	9	3
Résultat opérationnel		150	189	168
Produits de trésorerie		8	37	27
Coût de l'endettement		(26)	(70)	(62)
Autres charges et produits financiers		(1)		(4)
Résultat financier	5.2.24	(19)	(33)	(39)
Résultat des sociétés intégrées		131	156	129
Charge d'impôt	5.2.18	(34)	(44)	(39)
Résultat net des sociétés intégrées		97	112	90
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	5.2.23	1		1
Résultat net de l'ensemble consolidé		98	112	91
Intérêts minoritaires		(6)	(8)	(8)
Résultat net, part du Groupe		92	104	83
Bénéfice par action (en €)	5.2.25			
De base et dilué		0,21	0,24	0,19

2. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

au 31 décembre 2009

(en millions d'euros)	2009	2008	2007
Résultat de l'exercice	98	112	91
Quote-part affectée en réduction des écarts d'acquisition ⁽¹⁾	(6)	(8)	(8)
Pertes et gains actuariels comptabilisés en capitaux propres ⁽²⁾	(3)	(1)	2
Impôts différés sur les pertes et gains actuariels	1		(1)
Pertes et gains sur évaluation à la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	2	(3)	(1)
Gains nets sur les couvertures des flux de trésorerie	(5)	(16)	5
Stock-options ⁽³⁾		(28)	
Écarts de conversion sur opérations à l'étranger ⁽⁴⁾	(3)	(5)	(55)
Total des produits et charges comptabilisés	84	51	33
Attribuable aux :			
Actionnaires de la société mère	83	51	33
Intérêts minoritaires	1	0	0

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

(2) Les pertes actuarielles nettes d'impôt s'élèvent à - 1,7 million d'euros et - 1,5 million d'euros en 2009 et 2008, contre un gain net de 1,3 million d'euros en 2007. Conformément à l'Amendement à IAS 19, ces pertes et gains actuariels sont comptabilisés en capitaux propres.

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

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

En 2008, l'impact des écarts de conversion s'est avéré relativement faible. Ceci s'expliquait essentiellement par une dépréciation de la livre sterling pour - 23,7 millions d'euros compensée par l'effet d'une réappréciation du dollar US pour 24,3 millions d'euros. En 2007, l'impact des écarts de conversion était principalement dû à une dépréciation du cours du dollar US par rapport à l'euro pour - 50,2 millions d'euros.

3. TABLEAU DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

au 31 décembre 2009

(en millions d'euros)	Nombre d'actions émises en milliers	Capital ⁽¹⁾	Primes	Réserves et résultat consolidés	Part du Groupe Actions propres	Composante option des instruments composés	Pertes latentes/instruments financiers	Pertes et gains actuariels	Écarts de conversion	Total	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
Capitaux propres consolidés au 01/01/2007	428 333	172	1 465	(867)	(5)	202	2	(8)	(21)	940	3	943
Distribution de dividendes ⁽²⁾				(13)						(13)	(1)	(14)
Stock-options	319		1	9						10		10
Actions propres	1 198				5					5		5
Produits et charges 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
Distribution de dividendes ⁽²⁾				(17)						(17)		(17)
Stock-options	19			(28)						(28)		(28)
OBSAAR				(1)		4				3		3
Produits et charges comptabilisés				104			(19)	(1)		84		84
Autres									(5)	(5)		(5)
Capitaux propres consolidés au 31/12/2008	429 869	172	1 466	(730)	0	206	(12)	(8)	(81)	1 013	2	1 015
Distribution de dividendes ⁽²⁾				(17)						(17)		(17)
Stock-options	5			7						7		7
OBSAAR				(1)						(1)		(1)
Produits et charges comptabilisés				92			(3)	(2)		87		87
Autres				(1)					(3)	(4)		(4)
Capitaux propres consolidés au 31/12/2009	429 874	172	1 466	(650)	0	206	(15)	(10)	(84)	1 085	2	1 087

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

(2) Le dividende par action Havas SA mis en paiement les 10 juin 2009 et 5 juin 2008 était de 0,04 € comparé au 0,03 € payé le 15 juin 2007. Le dividende par action proposé pour 2010 est de 0,08 €.

4. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2009

(en millions d'euros)	2009	2008	2007
Opérations liées à l'activité			
Résultat net :			
Part du Groupe	92	104	83
Intérêts minoritaires	6	8	8
Opérations sans incidence sur la trésorerie :			
Amortissements et provisions	24	31	33
Impôts différés	17	12	14
Plus ou moins-values de cession	3	(1)	(2)
Résultat des sociétés mises en équivalence (net des dividendes)			
Charges liées aux plans d'options réglés en actions	7	10	9
Intérêts courus	6	15	15
Autres opérations		1	
Capacité d'autofinancement après endettement financier net	155	180	160
Coût de l'endettement financier net (hors intérêts courus)	12	19	20
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net	167	199	180
Variation des créances clients	45	156	(98)
Variation des dettes fournisseurs	38	(87)	81
Variation des avances et acomptes reçus	12	3	3
Variation des autres débiteurs et créditeurs	(57)	40	118
Flux nets d'activité	205	311	284
Opérations d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations	(41)	(109)	(76)
Incorporelles et corporelles	(24)	(46)	(39)
Titres de participation	(14)	(47)	(27)
Prêts et avances consentis	(3)	(16)	(10)
Cessions et réductions d'immobilisations	4	5	10
Incorporelles et corporelles		2	2
Titres de participation			4
Remboursements des prêts et avances	4	3	4
Flux nets d'investissement	(37)	(104)	(66)
Opérations de financement			
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(17)	(17)	(13)
Dividendes versés aux minoritaires	(7)	(6)	(7)
Augmentation de capital		1	1
Émissions d'emprunts obligataires	347	98	
Remboursements d'emprunts convertibles	(456)	(11)	
Émissions d'emprunts	49	45	6
Remboursements d'emprunts	(57)	(9)	(53)
Intérêts financiers nets versés	(12)	(19)	(20)
Cession nette des actions propres			5
Flux nets de financement	(153)	82	(81)
Incidence des variations de cours des devises	2	(3)	(13)
Incidence des changements de méthodes de consolidation			
Variation de trésorerie	17	286	124
Trésorerie nette à l'ouverture (cf. note 5.2.10)	878	592	468
Trésorerie nette à la clôture (cf. note 5.2.10)	895	878	592
Impôts payés	(29)	(27)	(32)

5. NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2009

5. Notes aux états financiers consolidés

5.1. Principes comptables

5.1.1. 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.

5.1.2. Approbation des comptes

Les états financiers consolidés du Groupe Havas au 31 décembre 2009 ont été établis sous la responsabilité du Conseil d'Administration qui les a arrêtés par une délibération en date du 23 mars 2010.

Ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires qui aura lieu le 11 mai 2010. Cette Assemblée disposera du pouvoir de modifier les comptes qui lui seront présentés.

5.1.3. Déclaration de conformité

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur les normes internationales, les comptes consolidés du Groupe Havas au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2009 sont établis conformément au référentiel IFRS en vigueur au 31 décembre 2009 et tel qu'adopté par l'Union européenne à cette date. Ces normes sont accessibles sur le site internet de l'Union européenne à l'adresse suivante :

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

Les données relatives aux exercices 2008 et 2007, présentées à titre comparatif, ont été établies selon les mêmes principes et règles comptables.

5.1.4. Principes et modalités de consolidation

5.1.4.1. Changements de méthodes comptables

À compter du 1^{er} janvier 2009, les normes et amendements suivants sont d'application obligatoire :

- Norme IAS 1 Révisée "Présentation des états financiers",
- Norme IAS 23 Révisée "Coûts d'emprunt",
- Norme IFRS 8 "Secteurs opérationnels",
- Amendements aux normes IAS 32 "Instruments financiers remboursables au gré du porteur et obligations à la suite d'une liquidation" et IAS 1 "Présentation des états financiers", et
- Amendement à la norme IFRS 2 "Conditions d'acquisition et annulation".

La révision de la norme IAS 1 conduit essentiellement à l'introduction d'un nouvel état de résultat global. Cet état intègre les produits et charges présentés dans le compte de résultat ainsi que les autres éléments du résultat global.

Havas ayant opté pour l'option SORIE de la norme IAS 19, cet état est présenté depuis 2005.

La révision de la norme IAS 23 impose dorénavant l'incorporation des coûts d'emprunt dans le coût d'un actif dès lors qu'ils sont directement attribuables à l'acquisition, la construction ou la production de cet actif qui nécessite une longue période de préparation avant de pouvoir être utilisé ou vendu.

Cette prescription ne trouve pas d'application dans les activités du Groupe Havas.

La norme IFRS 8 remplace la norme IAS 14 "Information sectorielle". L'application de cette nouvelle norme constitue un changement de méthode comptable qui ne produit pas d'effet sur la présentation des comptes du Groupe Havas.

Selon les amendements aux normes IAS 32 et IAS 1, les instruments financiers émis par les entreprises, et qui comportent des caractéristiques proches des actions doivent être traités comme des instruments de capitaux propres et non en tant que passifs.

Havas n'a pas été conduit à modifier ses traitements comptables du fait de l'application de ces nouveaux textes.

L'amendement à la norme IFRS 2, d'une part, clarifie les conditions d'acquisition des droits qui sont soit des conditions de service, soit des conditions de performance, et d'autre part, indique que toutes les annulations doivent obéir au même traitement comptable quelle que soit l'origine de prise de décision.

5.1.4.2. Normes et interprétations d'application optionnelle en 2009

Le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée des normes suivantes qui entrent en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} juillet 2009 :

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

L'application prospective de ces normes aura à l'avenir, en cas d'acquisition significative, un effet sur le compte de résultat du Groupe Havas. Les engagements de rachats d'intérêts minoritaires ainsi que les engagements sur les compléments de prix conclus avant l'application de ces normes révisées continueront à être traités selon la méthode du "goodwill en cours" conformément aux recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers.

5.1.4.3. Estimations

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

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

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

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

5.1.4.4. Périmètre de consolidation

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

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

5.1.4.5. Conversion des comptes des entités étrangères du Groupe

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

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

5.1.4.6. Enregistrement des transactions libellées en devises

Les transactions libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur à la date de transaction. À chaque clôture, les actifs et passifs monétaires libellés en devises sont convertis au taux de change de clôture. Les écarts de conversion en résultant sont comptabilisés au compte de résultat en "Autres charges et produits financiers", à l'exception des écarts de conversion concernant les financements des investissements nets dans certaines filiales étrangères qui sont comptabilisés en capitaux propres "Écarts de conversion" jusqu'à la date de cession de la participation.

5.1.4.7. Élimination des opérations intragroupe

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

5.1.4.8. 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,
- 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 "Écart 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 5.1.4.13.

5.1.4.9. Acquisition d'intérêts minoritaires

La révision des normes IFRS 3 "Regroupements d'entreprises" et IAS 27 "États financiers consolidés et individuels" sont d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} juillet 2009. N'ayant pas opté pour leur application anticipée, le Groupe Havas continue d'appliquer au titre de l'exercice 2009 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 "Écart d'acquisition".

5.1.4.10. Autres immobilisations incorporelles

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

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

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

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

5.1.4.11. Immobilisations corporelles

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

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

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

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2009

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.

5.1.4.12. Durées d'amortissement

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

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

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

5.1.4.13. Pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles

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

Une UGT est représentée par une agence ou un groupe d'agences ayant le même management et présentant ensemble à leurs clients des offres globales de services qui intègrent l'ensemble des métiers de la communication exercés par le Groupe. La valeur comptable de chacune des UGT ou groupes d'UGT auxquels sont alloués des écarts d'acquisition, est comparée à la valeur recouvrable de leurs fonds propres, cette valeur recouvrable étant la plus élevée entre la juste valeur, nette des coûts de cession, et la valeur d'utilité. Une dépréciation est comptabilisée dès lors que la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable. Cette dépréciation, comptabilisée au compte de résultat, est affectée en priorité aux écarts d'acquisition, puis aux autres immobilisations au prorata de leur valeur comptable.

En pratique, la valeur comptable des actifs et passifs de chaque UGT ou groupe d'UGT est comparée 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 leur valeur nette comptable est supérieure à leur valeur recouvrable. Si tel est le cas, une dépréciation est enregistrée pour ramener leur valeur comptable au montant de leur valeur recouvrable.

5.1.4.14. 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 "Pertres 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.

5.1.4.15. Actifs courants/actifs non courants

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

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

5.1.4.16. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Ce poste comprend les 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.

5.1.4.17. Clients et comptes rattachés

Les créances sont inscrites pour leur montant nominal, hormis celles pour lesquelles les effets de l'actualisation sont significatifs. Lorsqu'il existe des indications objectives de perte de valeur, le Groupe 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.

5.1.4.18. Autres débiteurs et autres créditeurs

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

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

5.1.4.19. Stocks et en-cours

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

5.1.4.20. Impôts différés

Les impôts différés 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.

5.1.4.21. Passifs courants/passifs non courants

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

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

5.1.4.22. Passifs financiers

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

Ces passifs sont principalement constitués, d'emprunts obligataires convertibles (OCEANE), d'obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR), d'emprunts obligataires non convertibles, 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.

5.1.4.23. 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.

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2009

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 portent principalement sur les locaux vacants, les risques fiscaux et les 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.

5.1.4.24. Avantages au personnel

Régimes à cotisations définies

Les régimes à cotisations définies sont 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.

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

Havas a retenu depuis 2004 les indices iBoxx Corporate calculés par Markit comme référence. Ces indices sont calculés quotidiennement pour les zones Euro, Royaume-Uni et États-Unis, et ce pour un panel assez complet de durées et de notations de

crédit. Chaque indice est calculé à partir d'un panier d'obligations dont chaque élément répond à des critères de notation, de maturité et de liquidité. Les poids relatifs attribués aux obligations composant un panier est fonction de leur montant. Markit met à jour les obligations constituant tous ces indices mensuellement, en tenant compte de l'évolution des maturités résiduelles des obligations ainsi que des éventuels changements de notation.

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

Indemnités de fin de contrat de travail

Des législations locales, des accords contractuels ou des conventions collectives peuvent obliger le Groupe, dans certains pays, à effectuer des paiements aux membres du personnel lorsque le Groupe met fin, 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 les dites indemnités qui peuvent représenter plusieurs mois voire plusieurs années de salaire.

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

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

En l'absence de précision des textes actuellement en vigueur et avant la date d'application des normes IFRS 3 révisée et IAS 27 révisée, le Groupe comptabilise ce type d'engagements selon la méthode du "goodwill en cours" qui est acceptée par l'Autorité des Marchés Financiers.

Cette méthode conduit à constater une dette au titre des engagements de rachats d'intérêts minoritaires pour leur prix d'exercice actualisé, en contrepartie, d'une part de l'élimination de la valeur comptable des intérêts minoritaires correspondants, et d'autre part de la constatation d'un goodwill partiel. Dans le compte de résultat, les intérêts minoritaires continuent d'être constatés.

Les variations ultérieures de la valeur des engagements sont comptabilisées par ajustement du goodwill.

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, le Groupe a choisi de les traiter conformément aux normes comptables américaines, ce qui conduit à considérer les écarts d'acquisition additionnels comme des charges de personnel. Ce traitement est conforme aux prescriptions de la norme IFRS 3 révisée qui sera appliquée dans les comptes du Groupe à compter du 1^{er} janvier 2010.

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

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

5.1.4.27. Transactions dont le paiement est fondé sur des actions

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

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

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

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. La dette est réévaluée jusqu'à la date de rachat.

Enfin, dans le cadre des émissions en 2006 et 2008 d'obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables, les banques ayant souscrit aux obligations ont cédé les bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions Havas SA remboursables (BSAAR) aux cadres et mandataires sociaux du Groupe relevant de catégories définies par le Conseil d'Administration, et ce pour une valeur validée par un expert indépendant. Cette valeur est toutefois différente de la valorisation de l'option telle que calculée conformément à IFRS 2. L'écart entre ces deux valeurs représente une charge de personnel qui est étalée sur la période d'acquisition des droits, soit environ 4 ans.

5.1.4.28. Actions propres

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

5.1.4.29. Reconnaissance du revenu

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

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

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

Quant aux contrats basés sur des honoraires, ils concernent principalement les services de publicité et marketing direct dont les prestations s'échelonnent dans le temps, voire sur une durée supérieure à un an. Les honoraires sont comptabilisés selon la

méthode dite de l'avancement. Le pourcentage d'avancement est déterminé soit en fonction des travaux ou services exécutés à la date considérée par rapport à l'ensemble des travaux ou services à réaliser, soit en fonction des coûts engagés à la date considérée par rapport au coût total estimé de la prestation. Toutefois, lorsque le résultat de la prestation ne peut être estimé de façon fiable, le revenu n'est reconnu qu'à concurrence des dépenses recouvrables constatées. S'il est probable que les coûts engagés ne seront pas recouverts, aucun produit n'est comptabilisé, seules les dépenses de la période étant enregistrées en charges.

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

5.1.4.30. Charges de personnel

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

5.1.4.31. Autres charges et produits opérationnels

Les produits ou charges inhabituels, anormaux et peu fréquents et de montants individuels significatifs, 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.

5.1.4.32. Autres charges et produits financiers

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

5.1.4.33. Secteurs opérationnels

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

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

5.1.4.34. Modalités de calcul des résultats par action

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

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

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

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

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

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2009

5.2. Notes aux états financiers

5.2.1. Périmètre de consolidation

Le Groupe n'a pas connu de mouvements de périmètre significatifs au cours des exercices 2007, 2008 et 2009. Le nombre de sociétés consolidées a évolué comme suit :

	2009	2008	2007
Nombre de sociétés au 01/01	342	325	321
Acquisitions ⁽¹⁾	9	13	8
Cessions		(2)	(2)
Autres opérations (fusions, filialisations, etc.)		6	(2)
Nombre de sociétés au 31/12	351	342	325

(1) En 2009, Havas a acquis le groupe The Hours comprenant 4 entités dont 2 aux États-Unis et 2 en France, Marcomms Group constitué de 2 entités au Royaume-Uni, 2 agences colombiennes à savoir Gomez Chica et Partner Media, et une agence israélienne ARAD.

Les acquisitions ciblées au premier semestre 2008 portaient essentiellement sur deux agences britanniques, à savoir BLM Holdings Ltd renommée Arena BLM Holdings Ltd comprenant sept entités, et Cake Group Limited comptant deux entités.

5.2.2. Écarts d'acquisition

Le Groupe procède à des tests de dépréciation d'écarts d'acquisition sur l'ensemble de ses "unités génératrices de trésorerie" (UGT) ou groupes d'UGT dont trois ont à l'actif un écart d'acquisition représentant individuellement plus de 7% du total de ce poste au bilan :

Montants (en millions d'euros)	31/12/09	%	31/12/08	%	31/12/07	%
Espagne*	512	36%	508	36%	451	32%
USA	325	23%	221	16%	171	12%
France	148	10%	112	8%	112	8%
Total bilan	1 416		1 411		1 378	

* UGT comprenant des entités sous le même management.

La valeur recouvrable des UGT est calculée à partir de la valeur d'utilité, celle-ci étant 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 (WACC). Ce taux est constitué en 2009 d'un bêta d'activité de 1, d'une prime de risque moyenne du marché des actions selon le pays d'implantation soit 4% pour la France, d'un taux sans risque de 3,71%, et d'un levier financier de 20%.

En 2009, le WACC se situe entre 7,47% et 9,17% selon la zone d'implantation de l'UGT. Il était de 8,15% en 2008 et 9,95% en 2007.

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.

Havas a déprécié en 2009 des écarts d'acquisition pour un montant total de 3,0 millions d'euros comparés à 2,7 millions d'euros en 2008.

Le montant des écarts d'acquisition a évolué comme suit au cours des exercices 2007, 2008 et 2009

(en millions d'euros)	2009	2008	2007
Valeurs au 01/01	1 411	1 378	1 404
Acquisitions de sociétés ⁽¹⁾	3	45	9
Acquisitions de minoritaires			12
Ajustements de compléments de prix	3	8	10
Variation de périmètre ⁽²⁾		6	(1)
Dépréciation de l'exercice	(3)	(3)	(4)
Écarts de conversion ⁽³⁾	2	(23)	(52)
Valeurs au 31/12	1 416	1 411	1 378

(1) La valorisation des acquisitions 2009 citées en note 5.2.1 est provisoire au 31 décembre 2009.

Les acquisitions ciblées au premier semestre 2008 portaient essentiellement sur deux agences britanniques, à savoir BLM Holdings Ltd renommée Arena BLM Holdings Ltd, et Cake Group Limited.

(2) La variation de périmètre en 2008 correspondait au passage de mise en équivalence à l'intégration globale d'une filiale pour 9,8 millions d'euros, et à deux cessions pour - 4,3 millions d'euros.

(3) L'impact des écarts de conversion en 2007 s'expliquait principalement par une dépréciation du cours du dollar US par rapport à l'Euro.

L'impact négatif de 2008 était inhérent à la dépréciation de la livre sterling par rapport à l'Euro, partiellement compensé par l'effet d'une réappréciation du cours du dollar US.

En 2009, l'effet de la baisse du dollar US de - 12,8 millions d'euros est totalement compensé par l'effet de revalorisation des autres devises par rapport à l'Euro, à savoir le dollar australien pour 1,1 million d'euros, le real brésilien pour 4,9 millions d'euros, le dollar canadien pour 2,3 millions d'euros, et la livre sterling pour 6,6 millions d'euros.

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2009

5.2.3. Immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Logiciels, brevets, marques et droits similaires	Autres	Total
Valeurs brutes au 31/12/07	37	25	62
Acquisitions	10	3	13
Cessions, diminutions	3	(11)	(8)
Variation de périmètre			0
Écarts de conversion	(1)	1	0
Valeurs brutes au 31/12/08	49	18	67
Acquisitions	7	3	10
Cessions, diminutions	(5)	(1)	(6)
Variation de périmètre	2		2
Écarts de conversion			0
Valeurs brutes au 31/12/09	53	20	73
Amortissements/dépréciations cumulés au 31/12/07	(23)	(18)	(41)
Dotations aux amortissements et dépréciations	(5)	(3)	(8)
Cessions, diminutions		7	7
Variation de périmètre		1	1
Écarts de conversion			0
Amortissements/dépréciations cumulés au 31/12/08	(28)	(13)	(41)
Dotations aux amortissements et dépréciations	(6)	(2)	(8)
Cessions, diminutions	5		5
Variation de périmètre	(1)		(1)
Écarts de conversion			0
Amortissements/dépréciations cumulés au 31/12/09	(30)	(15)	(45)
Valeurs nettes au 31/12/09	23	5	28

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

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2009

5.2.4. Immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Terrains, constructions	Inst. techn., mat. & outil.	Autres	Total
Valeurs brutes au 31/12/07	32	66	177	275
Acquisitions	3	7	22	32
Cessions, diminutions	(2)	(6)	(12)	(20)
Variation de périmètre	1	(2)	2	1
Écarts de conversion	(1)	(5)	(1)	(7)
Valeurs brutes au 31/12/08	33	60	188	281
Acquisitions		3	12	15
Cessions, diminutions		(9)	(14)	(23)
Variation de périmètre		1	2	3
Écarts de conversion		1		1
Valeurs brutes au 31/12/09	33	56	188	277
Amortissements cumulés au 31/12/07	(16)	(51)	(118)	(185)
Dotations aux amortissements	(3)	(5)	(20)	(28)
Cessions, diminutions	2	6	12	20
Variation de périmètre		2	(2)	0
Écarts de conversion	1	4		5
Amortissements cumulés au 31/12/08	(16)	(44)	(128)	(188)
Dotations aux amortissements	(3)	(4)	(21)	(28)
Cessions, diminutions		8	12	20
Variation de périmètre		(1)	(2)	(3)
Écarts de conversion		(1)		(1)
Amortissements cumulés au 31/12/09	(19)	(42)	(139)	(200)
Valeurs nettes au 31/12/09	14	14	49	77

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2009

5.2.5. Titres mis en équivalence

Selon les principes comptables, le Groupe exerce une influence notable dans trois sociétés, représentant individuellement et globalement des montants non significatifs tant en termes de bilan que de résultat.

Leur valeur de mise en équivalence au bilan consolidé s'élève à 2,3 millions d'euros au 31 décembre 2009 comparés à 1,9 million d'euros au 31 décembre 2008.

La diminution de 10,5 millions d'euros entre 2007 et 2008 résultait essentiellement du passage de la consolidation par mise en équivalence à l'intégration globale d'une participation en Grande-Bretagne.

5.2.6. Intérêts dans des co-entreprises

Havas exerce un contrôle conjoint sur un sous-groupe composé de sept entités implantées en Moyen-Orient, et une agence américaine. La contribution de l'ensemble aux actifs, passifs, produits et charges de Havas est non significative en 2007, 2008 et 2009.

5.2.7. Actifs financiers disponibles à la vente

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

Au 31 décembre 2009, la valeur boursière d'une ligne de titres appartenant à cette catégorie s'élève à 2,9 millions d'euros contre 1,0 million d'euros au 31 décembre 2008. La revalorisation de 1,9 million d'euros a été constatée en contrepartie des capitaux propres. Il en était de même pour les mises à la juste valeur de - 3,2 millions d'euros en 2008 et de - 0,7 million d'euros en 2007. Les fluctuations de cours de Bourse constatées sur ces titres résultent d'un marché très étroit, ce qui ne reflète pas leur valeur intrinsèque.

Par ailleurs, la valeur comptable d'une autre ligne de titres non cotés s'élève à 1,3 million d'euros au 31 décembre 2009.

5.2.8. Autres actifs financiers

(en millions d'euros)	31/12/09	31/12/08	31/12/07
Actifs financiers non courants	13	14	19
Prêts, dépôts de garantie	1	1	9
Créances sur cessions d'actifs	10	11	
Instruments financiers dérivés			7
Divers	2	2	3
Actifs financiers courants	14	36	19
Prêts, dépôts de garantie	5	25	11
Créances sur cessions d'actifs	2	2	1
Divers	7	9	7
Total	27	50	38

Ventilation par échéance des actifs financiers non courants au 31 décembre 2009

(en millions d'euros)	Total	2011	2012	2013	2014	Après 2014
Prêts, dépôts de garantie	1					1
Créances sur cessions d'actifs	10	2	3	2	3	
Divers	2		1			1
Total	13	2	4	2	3	2

5.2.9. Clients et autres débiteurs

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

(en millions d'euros)	31/12/09	31/12/08	31/12/07
Clients			
Brut	1 252	1 270	1 432
Dépréciation	(23)	(20)	(23)
Net	1 229	1 250	1 409
Autres débiteurs			
Avances et acomptes versés sur commandes	16	9	8
Autres créances	411	545	476
Charges constatées d'avance	26	28	25
Brut	453	582	509
Dépréciation	(1)	(1)	(1)
Net	452	581	508

Variation des provisions pour dépréciation des créances clients

(en millions d'euros)	Ouverture	Dotation	Reprise de provisions utilisées	Reprise de provisions non utilisées	Variation de change et autre	Clôture
2007	(23)	(4)	4			(23)
2008	(23)	(4)	4	1	2	(20)
2009	(20)	(5)	1		1	(23)

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2009

Ventilation par antériorité des créances échues mais non dépréciées

(en millions d'euros)	Total	Non échues et non dépréciées	Échues et non dépréciées					
			< 30 jours	30-60 jours	61-90 jours	91-180 jours	181-365 jours	> 365 jours
Clients								
2007	1 409	986	239	85	34	44	16	5
2008	1 250	888	184	70	27	48	25	8
2009	1 229	994	144	45	17	21	5	3
Autres créances ⁽¹⁾								
2007	472	404	48	15	0	2	2	1
2008	537	419	101			2	14	1
2009 ⁽²⁾	406	322	39	9	16	5	7	8

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.

(1) Hors avoirs à recevoir.

(2) Le montant total de créances de 7,8 millions d'euros échues depuis plus de 365 jours inclut des créances mandat de 6,6 millions d'euros qui ne présentent pas de risque dans la mesure où ces créances ont une contrepartie en autres dettes vis-à-vis des mêmes tiers.

5.2.10. Trésorerie et équivalents de trésorerie nets

La situation de la trésorerie nette se présente comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/09	31/12/08	31/12/07
Disponibilités	276	337	305
Placements monétaires sans risque	637	575	318
Trésorerie et équivalents de trésorerie	913	912	623
Découverts bancaires	(18)	(34)	(31)
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets	895	878	592

Les disponibilités sont essentiellement constituées de dépôts à vue auprès d'établissements de crédit de premier plan.

Au 31 décembre 2009, les placements monétaires sans risque comprennent 586,6 millions d'euros de sicav monétaires régulières et 50,0 millions d'euros de certificats de dépôt négociables. Ces placements monétaires sans risque sont transformables en disponibilités à tout moment.

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

5.2.11. Actions propres

Havas ne détient plus aucune action propre depuis janvier 2007.

5.2.12. Dettes liées aux rachats de minoritaires et compléments de prix

Comme indiqué en notes 5.1.4.25 et 5.1.4.26, le Groupe a conclu des accords avec des actionnaires minoritaires de filiales consolidées, par lesquels il consent des options de vente de leurs actions et met par ailleurs en place, lors de l'acquisition de sociétés, des contrats prévoyant un complément de prix. Ces engagements sont comptabilisés dans le bilan en "Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix".

(en millions d'euros)	31/12/09	31/12/08	31/12/07
Dettes liées aux compléments de prix	21	25	19
Dettes liées aux rachats de minoritaires	39	40	52
Total	60	65	71

La baisse de la dette liée aux compléments de prix de 3,9 millions d'euros entre 2008 et 2009 s'explique essentiellement par des paiements réalisés en 2009. Les ajustements à la hausse et à la baisse des engagements existants se compensent.

La progression de cette dette entre 2007 et 2008 résultait essentiellement des nouveaux engagements pour 20,5 millions d'euros, de la révision à la hausse des engagements pour 1,4 million d'euros due à une amélioration des performances des agences, et de la reprise de la dette provisionnée d'un montant total de l'ordre de 15,8 millions d'euros suite aux paiements effectués au cours de l'exercice 2008.

La baisse de la dette liée aux engagements de rachats de minoritaires de 1,2 million d'euros entre 2008 et 2009 résulte principalement des reprises de la dette provisionnée pour un montant total de 3,4 millions d'euros suite aux paiements réalisés en 2009, et des nouveaux engagements pour 2,2 millions d'euros.

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2009

Au 31 décembre 2009, les engagements de rachats d'intérêts minoritaires sont estimés à 4,6 millions d'euros au Brésil, 1,6 million d'euros en Espagne, 4,8 millions d'euros en Italie, 3,5 millions d'euros au Mexique, 6,4 millions d'euros au Royaume-Uni, 12,6 millions d'euros aux États-Unis, et 5,4 millions d'euros dans divers pays.

La réduction de cette dette entre 2007 et 2008 découlait de la reprise de la dette provisionnée d'un montant total de 15,8 millions d'euros suite aux paiements effectués au cours de l'exercice 2008, d'un ajustement à la baisse des engagements existants de 1,8 million d'euros, et des nouveaux engagements pour un montant total de 5,4 millions d'euros.

Les engagements de rachats de minoritaires, qui ont été traités comme des charges de personnel (cf. note 5.1.4.25), sont présentés en "Autres passifs courants" pour un montant de 3,3 millions d'euros, 2,5 millions d'euros et 2,0 millions d'euros, respectivement, au 31 décembre 2009, 2008 et 2007.

5.2.13. Dette financière

5.2.13.1. Synthèse de la dette/(Trésorerie) nette

(en millions d'euros)	31/12/09	31/12/08	31/12/07
Emprunt obligataire	347		
OCEANE		439	437
OBSAAR	357	353	256
Emprunts bancaires	22	70	34
Autres dettes financières	61	30	20
Emprunts et dettes financières	787	892	747
Découverts bancaires	18	34	31
Dettes liées aux compléments de prix	21	25	19
Dettes liées aux rachats de minoritaires	39	40	52
Total des dettes financières	865	991	849
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(913)	(912)	(623)
Dettes financières nettes/(Trésorerie nette)	(48)	79	226

5.2.13.2. OCEANE

OCEANE 4 % mai 2002 / janvier 2009

40 807 693 obligations en circulation au 31 décembre 2008 ont été remboursées au pair le 2 janvier 2009 pour un montant total de 438,7 millions d'euros.

La dette financière représentative de l'OCEANE s'élevait à, respectivement, 438,7 millions d'euros et 436,4 millions d'euros aux bilans des 31 décembre 2008 et 2007.

5.2.13.3. Emprunt obligataire

Le 4 novembre 2009, Havas SA a émis un emprunt obligataire de 350,0 millions d'euros lui permettant de diversifier ses sources de financement, d'allonger la durée moyenne de son endettement et de se doter les moyens de poursuivre sa croissance. Les caractéristiques de cet emprunt sont comme suit :

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

(1) Existence d'une clause de remboursement anticipé en cas de changement de contrôle de Havas (cf. note 21.1.9).

Le produit net de l'émission s'élève à 347,0 millions d'euros. Au 31 décembre 2009, la juste valeur de cette dette au bilan s'élève à 347,4 millions d'euros.

Par ailleurs, Havas SA a mis en place le 4 novembre 2009 un swap de taux d'intérêt pour variabiliser le taux fixe de 5,50 % en Euribor 3 mois + 3,433 % sur 3 ans.

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2009

5.2.13.4. OBSAAR

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

Caractéristiques	OBSAAR février 2008	OBSAAR décembre 2006
Montant total de l'emprunt	100 millions d'euros	270 millions d'euros
Nombre d'obligations ou de bons émis	10 000 obligations nominatives, cessibles avec consentement de Havas. Chaque obligation comporte 1 500 BSAAR immédiatement détachables	27 000 obligations nominatives, cessibles par multiple de 6, avec consentement de Havas. Chaque obligation comporte 1 555 BSAAR immédiatement détachables
Prix d'émission	10 000 euros au pair	10 000 euros au pair
Date de jouissance	8 février 2008	1 ^{er} décembre 2006
Durée totale	7 ans	7 ans
Taux d'intérêt	EURIBOR 3 mois + 0,06 % l'an, intérêts versés trimestriellement	EURIBOR 3 mois - 0,02 % l'an, intérêts versés trimestriellement
Échéance	Les obligations sont amorties par tranches égales ou sensiblement égales les 8 février 2013, 2014 et 2015 par remboursement au pair ^{(2) (3)}	Les obligations sont amorties par tranches égales ou sensiblement égales les 1 ^{er} décembre 2011, 2012 et 2013 par remboursement au pair ^{(1) (2)}
Nombre d'obligations en circulation au 31/12/2008	10 000	27 000
Mouvements en 2009	0	0
Nombre d'obligations en circulation au 31/12/2009	10 000	27 000

(1) Havas pourra, à toute "Date de paiement d'intérêts" à l'exception des 1^{er} décembre 2011, 2012 et 2013, procéder au remboursement anticipé de tout ou partie des obligations restant en circulation au pair soit 10 000 euros par obligation, majoré du montant des intérêts courus.

(2) En cas de changement de contrôle de Havas, Havas SA devra rembourser la totalité des obligations restant en circulation au pair, majoré du montant des intérêts courus.

(3) Havas pourra, à toute "Date de paiement d'intérêts" à l'exception des 8 février 2013 et 2014, procéder au remboursement anticipé de tout ou partie des obligations restant en circulation au pair soit 10 000 euros par obligation, majoré du montant des intérêts courus.

Havas SA a émis en décembre 2006 un emprunt réservé à Banque Fédérative du Crédit Mutuel, Natixis (anciennement Natixis Banques Populaires) et HSBC France, représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) d'un montant de 270,0 millions d'euros avec suppression d'un droit préférentiel de souscription en vue de l'admission sur le marché Eurolist d'Euronext Paris de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) à compter du 1^{er} décembre 2010. Les réservataires de l'émission d'OBSAAR ont cédé, début 2007, les BSAAR à des cadres et mandataires sociaux du Groupe Havas (cf. note 5.2.17).

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

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

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

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

La dette financière au bilan représentant l'OBSAAR 2006 s'élève à 261,4 millions d'euros, 258,8 millions d'euros et 256,2 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2009, 2008 et 2007.

Le 8 février 2008, Havas SA a émis un autre emprunt réservé à Banque Fédérative du Crédit Mutuel, Natixis, Calyon, BNP Paribas et Société Générale représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) d'un montant de 100,0 millions d'euros avec suppression d'un droit préférentiel de souscription en vue de l'admission sur le marché d'Euronext Paris de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) à compter du 8 février 2012. Les réservataires de l'émission d'OBSAAR ont cédé la totalité des BSAAR à des cadres et mandataires sociaux du Groupe Havas au prix unitaire de 0,34 €, le prix d'exercice étant de 3,85 euros. La parité d'exercice est de un BSAAR pour une action Havas SA nouvelle ou existante.

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

- Banque Fédérative du Crédit Mutuel pour 2 500 obligations pour un montant de 25,0 millions d'euros,
- Natixis pour 2 500 obligations pour un montant de 25,0 millions d'euros,
- Calyon pour 2 000 obligations pour un montant de 20,0 millions d'euros,
- BNP Paribas pour 1 500 obligations pour un montant de 15,0 millions d'euros, et
- Société Générale pour 1 500 obligations pour un montant de 15,0 millions d'euros.

Le produit net de l'émission s'élevait à 98,5 millions d'euros.

Conformément à IAS 32, la composante option de cet emprunt était valorisée à 4,5 millions d'euros net d'impôt différé passif. Ce montant a été imputé sur les capitaux propres.

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2009

La dette financière au bilan représentant l'OBSAAR 2008 s'élève à 95,3 millions d'euros et 94,4 millions d'euros, respectivement, aux 31 décembre 2009 et 2008.

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

Ratios financiers (covenants)

EBITDA Ajusté / Charge Financière Nette	> 3,5 : 1
Dette Financière Nette Ajustée / EBITDA	< 3,0 : 1

Ces ratios ont été respectés en 2009.

Les termes employés sont définis de la façon suivante :

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

5.2.13.5. Ventilation des OCEANE et OBSAAR par composante

Comme indiqué en note 5.1.4.22, les deux composantes "option" et "dette" des instruments financiers composés doivent être comptabilisées séparément. Le tableau ci-dessous récapitule la valeur de la composante "option" constatée à la date d'émission et le montant de la dette financière figurant aux bilans des 31 décembre 2009, 2008 et 2007.

(en millions d'euros)	31/12/09			31/12/08				31/12/07		
	OCEANE 2006	OBSAAR 2006	OBSAAR 2008	OCEANE 1999 et 2000	OCEANE 2002	OBSAAR 2006	OBSAAR 2008	OCEANE 1999 et 2000	OCEANE 2002	OBSAAR 2006
Composante option	188	14	4	95	93	14	4	95	93	14
Total en capitaux propres	188	14	4	95	93	14	4	95	93	14
Emprunts et dettes financières										
• non courant		262	95			259	94		437	256
• courant					439					
Total en dettes financières	0	262	95	0	439	259	94	0	437	256

5.2.13.6. Emprunts bancaires

Au 31 décembre 2009, le Groupe a utilisé des lignes de crédit auprès d'établissements bancaires pour un montant total de 22,0 millions d'euros dont principalement 4,0 millions d'euros en Allemagne, 5,8 millions d'euros à Hong Kong, et 5,1 millions d'euros en Chine. Il s'agit de tirages à brève échéance.

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

En décembre 2007, Havas SA a obtenu trois lignes de crédit de 5 et 6 ans de maturité auprès de trois établissements bancaires de premier plan pour un montant global maximum de 180 millions d'euros qui 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.

De plus, en juillet 2008, Havas SA a obtenu une ligne de crédit supplémentaire de 4 ans de maturité pour un montant de 30 millions d'euros, ce qui porte le montant total des lignes de crédit confirmées à 210 millions d'euros.

Le taux d'intérêt applicable pour l'ensemble de ces lignes de crédit est Euribor + marge, laquelle dépend du ratio "Dette Financière Nette Ajustée/EBITDA Ajusté".

Ces lignes de crédit sont soumises aux ratios financiers (covenants) similaires à ceux applicables aux OBSAAR (cf. ci-dessus). Au 31 décembre 2009, elles sont totalement disponibles, soit 210 millions d'euros.

5.2.13.7. Autres dettes financières

Au premier semestre 2009, Havas a mis en place un programme d'émission de billets de trésorerie portant sur un montant maximum de 300,0 millions d'euros. Le montant total des billets émis s'élève à 40,0 millions d'euros au 31 décembre 2009. Ils arriveront à échéance le 18 janvier 2010.

Outre les billets de trésorerie, ce poste comprend également les intérêts courus sur l'emprunt obligataire pour 3,0 millions d'euros et, la juste valeur d'un swap de taux d'intérêt pour 13,7 millions d'euros affecté à la couverture de l'OBSAAR 2006.

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2009

5.2.13.8. Échéances des emprunts et dettes financières à long terme au 31 décembre 2009

Ventilation par échéance (en millions d'euros)	Total	2010	2011	2012	2013	2014	Après 2014
Emprunts obligataires et OBSAAR	704		86	85	120	381	32
Emprunts auprès des établissements de crédit	22	22					
Dettes financières diverses	58	58					
Intérêts courus	3	3					
Total	787	83	86	85	120	381	32
Moins la part à moins d'un an	(83)	(83)					
Total emprunts et dettes financières long terme	704	0	86	85	120	381	32

Les intérêts courus de 3,0 millions d'euros sont relatifs à l'emprunt obligataire de 350,0 millions d'euros de valeur nominale. Les intérêts des OBSAAR sont payés trimestriellement.

5.2.13.9 Taux d'intérêt des emprunts et dettes financières

Au 31 décembre 2009

Ventilation par devise et par type de taux	Taux d'intérêt	Échéance	Montant en millions d'euros
EUR (Emprunt obligataire, cf. note 5.2.13.3)	5,5 % ⁽²⁾	2014	347
EUR (OBSAAR 2006, cf. note 5.2.13.4)	Euribor 3 mois - 0,02 % ⁽¹⁾	2011-2012-2013	262
EUR (OBSAAR 2008, cf. note 5.2.13.4)	Euribor 3 mois + 0,06 %	2013-2014-2015	95
Non courants			704
EUR (France, billets de trésorerie)	Euribor 1 mois + marge	2010	40
EUR (Allemagne)	Euribor 1 mois + marge	2010	4
Autres	Taux variables	2010	18
Dettes financières diverses	-		18
Intérêts courus	-		3
Courants			83
Total emprunts et dettes financières			787

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

(2) Un swap de taux a été mis en place le 4 novembre 2009 pour variabiliser le taux d'intérêt fixe de 5,50 % à Euribor 3 mois + 3,433 % sur 3 ans.

Au 31 décembre 2008

Ventilation par devise et par type de taux	Taux d'intérêt	Échéance	Montant en millions d'euros
EUR (OCEANE, cf. note 5.2.13.2)	7,22 %	1 ^{er} janvier 2009	439
EUR (OBSAAR 2006, cf. note 5.2.13.4)	Euribor 3 mois - 0,02 % ⁽¹⁾	2011-2012-2013	259
EUR (OBSAAR 2008, cf. note 5.2.13.4)	Euribor 3 mois + 0,06 %	2013-2014-2015	94
Non courants			792
EUR (France)	Euribor 3 mois + marge	2009	40
EUR (Espagne)	Euribor 1 mois + marge	2009	5
EUR (Allemagne)	Euribor 1 mois + marge	2009	11
Autres	Taux variables	2009	14
Dettes financières diverses	-	2009	12
Intérêts courus	-	2008	18
Courants			100
Total emprunts et dettes financières			892

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

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2009

Au 31 décembre 2007

Ventilation par devise et par type de taux	Taux d'intérêt	Échéance	Montant en millions d'euros
EUR (OCEANE, cf. note 5.2.13.2)	7,22%	2009	437
EUR (OBSAAR, cf. note 5.2.13.4)	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 + marge	2008	6
EUR (Allemagne)	Euribor 1 mois + marge	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 2006.

5.2.14. Provisions

Le tableau ci-dessous récapitule les variations de provisions au cours des exercices 2008 et 2009 :

Montants (en millions d'euros)	Non courant				Courant			Total
	Risques fiscaux	Pensions et retraites ⁽¹⁾	Locaux vacants ⁽²⁾	Sous- total	Litiges ⁽³⁾	Autres provisions ⁽⁴⁾	Sous- total	
31/12/2007	14	41	16	71	22	18	40	111
Dotation	2	4	2	8	7	4	11	19
Reprise de provisions utilisées		(6)	(6)	(12)	(8)	(1)	(9)	(21)
Reprise de provisions non utilisées				0	(1)		(1)	(1)
Variation de change et autre	(2)	(1)	(1)	(4)		(3)	(3)	(7)
31/12/2008	14	38	11	63	20	18	38	101
Dotation	3	4	4	11	7	6	13	24
Reprise de provisions utilisées	(8)	(6)	(6)	(20)	(3)	(2)	(5)	(25)
Reprise de provisions non utilisées	(6)			(6)	(3)	(2)	(5)	(11)
Variation de change et autre	1	3	1	5		1	1	6
31/12/2009	4	39	10	53	21	21	42	95

(1) En application de l'amendement à IAS 19, le montant des pertes et gains actuariels avant impôt constaté en capitaux propres s'élève à 2,4 millions d'euros, 1,4 million d'euros et - 2,2 millions d'euros, respectivement, au 31 décembre 2009, 2008 et 2007. Ces montants sont présentés sur la ligne "Variation de change et autre".

(2) Les provisions pour locaux concernent principalement des locaux vacants suite à la restructuration menée par le Groupe en 2003. Au 31 décembre 2009, les baux relatifs à ces locaux ont des durées de vie résiduelles allant jusqu'à quatre années. Par ailleurs, en 2009, l'adaptation de la structure du Groupe à un nouvel environnement économique conduit à une moindre utilisation des locaux pour lesquels le Groupe a constaté des provisions pour locaux vides pour un montant total de 4,3 millions d'euros dont 3,3 millions d'euros concernent les États-Unis.

(3) Le Groupe est en litige avec certains cadres dirigeants qui ont quitté Havas en 2005. Ces litiges sont plus amplement décrits en note 5.2.30 et font l'objet d'une provision pour risque de 9,5 millions d'euros au 31 décembre 2006. Cette provision a été ajustée à 11,0 millions d'euros au 31 décembre 2007. En 2008, elle a été utilisée à hauteur de 5,7 millions d'euros. En 2009, une provision supplémentaire de 1,0 million d'euros a été constatée, portant ainsi la provision à 6,3 millions d'euros au 31 décembre 2009.

(4) Les autres provisions portent essentiellement sur les restructurations ou les risques liés au personnel.

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2009

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

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

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

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

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

Le montant total des cotisations à verser en 2010 est estimé à 3,5 millions d'euros.

Le montant de la provision est calculé sur une base individuelle et tient compte d'hypothèses de taux de rotation du personnel, de taux d'augmentation de salaire et d'un taux d'actualisation de 5,32% pour 2009, 5,83% pour 2008 et 5,64% pour 2007.

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. Pour 2009, le calcul de l'engagement des frais de santé est basé sur la projection des montants des cotisations employeur. Le taux de revalorisation des cotisations appliqué est de 7,00%.

Les taux d'actualisation retenus, inflation comprise, sont de 5,00% pour 2009, 5,50% pour 2008, et 5,25% pour 2007.

Un dirigeant du Groupe bénéficie, depuis 2006, d'un engagement de Havas à lui verser une certaine somme à titre de prime de fidélité en cas de mise à la retraite par le Groupe avant le 31 décembre 2012. Cette prime est dégressive au fil des années et pourrait représenter un coût total de l'ordre de 2,2 millions d'euros pour Havas SA, si elle était due en 2010. 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 2009.

Les cotisations payées au titre des régimes à cotisations définies s'élèvent à 19,6 millions d'euros en 2009, 19,8 millions d'euros en 2008 et 19,4 millions d'euros en 2007. Le montant des cotisations à verser en 2010 est estimé à 19,7 millions d'euros, montant stable par rapport à 2009.

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2009

Montants comptabilisés au bilan et compte de résultat

(en millions d'euros)	Régimes de retraite à prestations définies			Régimes de couverture maladie		
	2009	2008	2007	2009	2008	2007
Hypothèses	2009	2008	2007	2009	2008	2007
Taux d'actualisation inflation comprise	5,32 %	5,83 %	5,64 %			
Taux de rendement attendu des actifs du régime	5,89 %	6,11 %	5,73 %			
Variation de la dette actuarielle	2009	2008	2007	2009	2008	2007
Dette actuarielle début de période	(95)	(119)	(123)	(4)	(4)	(5)
Coût normal	(2)	(3)	(2)			
Intérêt sur la dette actuarielle	(6)	(6)	(6)			
Cotisations des employés						
Modification du régime/réduction/liquidation						
Acquisitions/cessions	(6)					
Réductions/liquidations						
(Pertes) et gains actuariels générés	(5)	11				1
Prestations versées	5	4	4			
Autres (écarts de conversion)	(4)	18	8	(1)		
Dette actuarielle fin de période	(113)	(95)	(119)	(5)	(4)	(4)
Variation des placements	2009	2008	2007	2009	2008	2007
Juste valeur des placements début de période	62	82	80			
Rendement attendu des actifs	4	5	4			
Cotisations de l'employeur	5	6	7			
Cotisations des employés						
Acquisitions/cessions	4					
Réductions/liquidations						
Prestations versées	(4)	(3)	(3)			
(Pertes) et gains actuariels générés	4	(12)	1			
Autres (écarts de conversion)	4	(16)	(7)			
Juste valeur des placements fin de période	79	62	82			
Couverture financière	2009	2008	2007	2009	2008	2007
Dette actuarielle (régimes non financés)	(26)	(25)	(23)	(5)	(4)	(4)
Dette actuarielle (régimes financés)	(87)	(70)	(96)			
Juste valeur des actifs	79	62	82			
Montant net comptabilisé	(34)	(33)	(37)	(5)	(4)	(4)
Coût net	2009	2008	2007	2009	2008	2007
Coût normal	2	3	2			
Intérêt sur la dette actuarielle	6	6	6			
Rendement attendu des actifs	(4)	(5)	(4)			
Impact réductions/liquidations						
Coût net	4	4	4			

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2009

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 5.2.14) respectivement pour un montant de 34,1 millions d'euros et 4,7 millions d'euros au 31 décembre 2009, 33,8 millions d'euros et 4,1 millions d'euros au 31 décembre 2008 et, 36,7 millions d'euros et 4,4 millions d'euros au 31 décembre 2007. La charge liée aux engagements de retraite et assimilés et engagements au titre de la mutuelle est comptabilisée en "Charges de personnel".

En application de l'amendement à IAS 19, le montant des pertes et gains actuariels avant impôts constaté en capitaux propres s'élève à 2,4 millions d'euros, 1,4 million d'euros et - 2,2 millions d'euros, respectivement, au 31 décembre 2009, 2008 et 2007.

_____ Ventilation de la dette et de la juste valeur des placements par zone géographique

Montants (en millions d'euros)	Dette actuarielle	Juste valeur des placements	Coût net	Taux actuariels	Taux d'augmentation de salaire
31/12/2009					
France	(28)		3	5,00 %	4,90 %
Grande-Bretagne	(71)	68		5,50 %	4,00 %
Porto Rico	(6)	4		6,50 %	3,00 %
Autres	(13)	7	1	2,50 %-10,00 %	1,50 %-6,00 %
Total	(118)	79	4		
31/12/2008					
France	(27)		3	5,50 %	4,90 %
Grande-Bretagne	(58)	54	1	6,00 %	4,00 %
Porto Rico	(7)	4		6,00 %	3,00 %
Autres	(7)	4		2,50 %-5,50 %	2,00 %-4,00 %
Total	(99)	62	4		
31/12/2007					
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		

_____ Variation de la provision comptabilisée

Montant net comptabilisé (en millions d'euros)	31/12/09		31/12/08		31/12/07	
	Retraite	Couverture maladie	Retraite	Couverture maladie	Retraite	Couverture maladie
Montant début de période (provision)	(33)	(4)	(37)	(4)	(43)	(5)
(Charge) comptabilisée dans le résultat	(4)		(4)		(4)	
Écarts actuariels passés en capitaux propres	(2)		(1)		1	1
Prestations et cotisations versées	7		7		7	
Autres	(2)	(1)	2		2	
Montant fin de période (provision)	(34)	(5)	(33)	(4)	(37)	(4)

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2009

Écarts actuariels reconnus en capitaux propres

Montants (en millions d'euros)	31/12/09	31/12/08	31/12/07
Différence entre les taux de rendement attendus et effectifs des actifs du régime			
En valeur	4	(12)	1
En %	4,9%	(18,7%)	1,7%
(Pertes) et gains actuariels d'expériences sur les passifs du régime en valeur	5	1	3
% de la valeur actuelle des passifs du plan	4,8%	0,8%	2,4%
(Pertes) et gains actuariels d'hypothèses sur les passifs du régime en valeur	(11)	10	(2)
Écarts actuariels reconnus en capitaux propres	(2)	(1)	2

Effet de la volatilité

Sensibilité des coûts médicaux

La variation de 1 % des coûts médicaux n'a pas d'impact matériel sur la dette, le coût normal et les intérêts.

Sensibilité de la dette et des actifs

Montant net comptabilisé (en millions d'euros)	Dette	Impact sur la charge 2010
Dette actuarielle au 31/12/09	118	
Taux d'actualisation		
- 50 points de base	(11)	(0,2)
+ 50 points de base	10	0,2
Valeur des actifs :		
Effet d'une diminution de 10 %		0,4
Effet d'une augmentation de 10 %		(0,4)

Catégories d'actifs

Catégories d'actifs	31/12/09		31/12/08		31/12/07	
	% actif	Taux de rendement	% actif	Taux de rendement	% actif	Taux de rendement
Actions	41,13 %	6,88 %	42,33 %	7,18 %	46,78 %	7,37 %
Obligations	45,51 %	3,99 %	41,82 %	4,70 %	40,89 %	4,83 %
Immobilier	1,20 %	3,47 %	0,22 %	7,20 %	0,17 %	6,90 %
Disponibilités						
Autres	12,16 %	4,78 %	15,63 %	5,56 %	12,16 %	5,65 %
Total	100,00 %	5,52 %	100,00 %	6,12 %	100,00 %	6,12 %

Le taux de rendement attendu des actifs correspond à un taux moyen pondéré déterminé à partir des différents taux de rendement attendus individuels à long terme de chacune des classes d'actifs composant le portefeuille de financement du régime et de leur allocation réelle à la date d'évaluation. Il n'y a pas d'actifs de couverture investis en actions ou actifs d'Havas.

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2009

5.2.16. 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 de conditions de performance sur les plans de juin 2007 et octobre 2006. Ces conditions sont basées sur des objectifs internes de résultat économique avant impôt.

Ces plans, une fois exercés, sont réglés en actions et sont donc comptabilisés comme indiqué en note 5.1.4.27.

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%
Volatilité attendue ⁽⁴⁾	30%	30%	30%	30%	30%	20%	20%	20%
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 en euros	0,77-0,90	1,21-1,28	1,32-1,53	1,34-1,46	1,16-1,42	0,903-0,911	0,872-0,922	1,14-1,21
Prix d'exercice en euros au 31/12/2008 ⁽³⁾	2,37	3,59	3,90	3,97	4,08	3,85	3,72	4,35
Nombre d'options restant à exercer au 31/12/08	1 152 541	224 479	987 202	421 426	7 115 565	2 200 000	21 184 000	1 703 000
Annulation	(43 716)		(49 135)		(685 469)	(80 000)	(875 000)	(125 000)
Exercice	(4 267)							
Nombre d'options restant à exercer au 31/12/09	1 104 558	224 479	938 067	421 426	6 430 096	2 120 000	20 309 000	1 578 000
Prix d'exercice en euros au 31/12/09 ⁽³⁾	2,37	3,59	3,90	3,97	4,08	3,85	3,72	4,35

(1) 10 ans pour les résidents français.

(2) 8 ans pour les résidents français.

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

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

Le 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.

Il s'agissait notamment des plans de février 2002 et décembre 2002 qui représentaient, respectivement, 2 215 329 et 4 551 options avec un prix d'exercice unitaire de 7,40 euros et 4,27 euros. Elles sont échues en février 2009 et décembre 2009.

Le tableau ci-après récapitule l'ensemble des mouvements constatés sur les plans de stock-options :

	31/12/09		31/12/08		31/12/07	
	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	37 208 093	4,01	41 936 287	4,75	46 020 264	5,83
Attribuées					1 740 000	4,35
Exercées	(4 267)	2,37	(19 007)	2,37	(319 031)	2,56
Annulées	(4 078 200)	5,79	(4 709 187)	10,60	(5 504 946)	13,78
Nombre d'options vivantes en fin de période	33 125 626	3,80	37 208 093	4,01	41 936 287	4,75
Nombre d'options exerçables en fin de période	31 547 626	3,76	12 121 093	4,50	15 795 361	6,36
Juste valeur unitaire moyenne pondérée des options attribuées au cours de l'exercice						1,18

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2009

Plans sur actions de filiales consolidées

Le 29 septembre 2004, le Groupe a accordé 104 734 options de souscription d'actions de sa filiale Euro RSCG SA à 35 dirigeants et salariés du groupe Euro RSCG SA.

Ces options étaient exerçables sous certaines conditions de performance et sous condition de présence des bénéficiaires pendant la période concernée.

Le nombre d'options en circulation au 31 décembre 2008 s'élevait à 101 867. Lors de l'exercice des options, les actions Euro RSCG SA émises ont été rachetées par Havas SA comme initialement prévu.

Conformément aux pouvoirs donnés au Directeur Général, un accord a été conclu avec les principaux bénéficiaires du plan pour plafonner la plus-value potentielle réalisable sur 83 521 options. Dans le cadre de la négociation, Havas SA a accepté de verser un dépôt de garantie remboursable de 24,1 millions d'euros, dont 11,4 millions d'euros millions d'euros versés fin 2006, 1,5 million d'euros en 2007 et 11,2 millions d'euros millions en 2008. Ces versements étaient comptabilisés en "Autres actifs financiers".

À l'origine, ces options étaient comptabilisées comme un plan réglé en actions conformément à IFRS 2. En juin 2008, les conditions de performance et de présence étaient remplies pour certains bénéficiaires, une partie de ces options devenait exerçable de septembre à décembre 2008. Les modalités pratiques de dénouement en actions n'étant pas réalisables, ce plan devait donc être débouclé en trésorerie. En conséquence, au 30 juin 2008, Havas a comptabilisé, conformément à IFRS 2, un passif représentatif de la juste valeur de la dette en contrepartie des capitaux propres, pour un montant de 37,9 millions d'euros.

Aucune option n'ayant été levée durant cette période, la totalité des options a été exercée en septembre 2009.

Par ailleurs, 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 5.1.4.27).

Charge comptabilisée au titre de l'ensemble des plans décrits ci-dessus

(en millions d'euros)	2009	2008	2007
Charges liées aux plans de souscription et d'acquisition d'actions réglés en actions	(7)	(10)	(9)
Charges liées aux plans de souscription et d'acquisition d'actions réglés en espèces	2	3	4
Total	(5)	(7)	(5)

La dette relative aux plans réglés en espèces s'élève à 5,0 millions d'euros, 39,2 millions d'euros et 4,7 millions d'euros, respectivement, aux bilans des 31 décembre 2009, 2008 et 2007.

L'augmentation de cette dette entre 2007 et 2008 provient essentiellement de la modification du plan de stock-options sur Euro RSCG dont le règlement était prévu à l'origine en titres Havas SA permettant une comptabilisation, selon IFRS 2, en "equity settled" et dont le dénouement s'est finalement effectué en trésorerie.

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

BSAAR 2006

Havas SA a émis, le 1^{er} décembre 2006, un emprunt représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR). Les banques ayant souscrit aux OBSAAR ont proposé à certains cadres et mandataires sociaux du Groupe d'acquiescer les BSAAR pour un prix unitaire de 0,34 centime, validé par un expert indépendant. Cette valeur étant toutefois différente de la valorisation de l'option telle que calculée conformément à IFRS 2, l'écart entre les deux valeurs représente une charge de personnel à étaler sur la période d'acquisition des droits, soit 1,3 million d'euros en 2009, 1,4 million d'euros en 2008 et 1,2 million d'euros en 2007.

Les BSAAR ont été acquis 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 d'Euronext Paris et ce jusqu'au 1^{er} décembre 2013. Un BSAAR donne droit à souscrire ou acquiescer une action nouvelle ou existante Havas SA.

BSAAR 2008

Havas SA a émis, le 8 février 2008, un emprunt représenté par des OBSAAR. L'OBSAAR 2008 est similaire à l'OBSAAR 2006 tant en procédure de mise en place qu'en traitement comptable. Le prix unitaire du BSAAR est de 0,34 centime. L'écart entre valeur de l'option et le prix proposé représente une charge de personnel à étaler sur la période d'acquisition des droits, soit 0,3 million d'euros en 2009 et 2008.

Les BSAAR ne sont pas cessibles avant la date de leur admission aux négociations sur le marché d'Euronext Paris, prévue pour le 8 février 2012 ou toute autre date antérieure à la convenance de Havas SA. Ils pourront être exercés à tout moment à compter de cette date, et ce jusqu'au 7^e anniversaire de leur date d'émission. Un BSAAR donne droit à souscrire ou acquiescer une action nouvelle ou existante Havas SA.

Le tableau ci-dessous récapitule les caractéristiques et mouvements relatifs aux BSAAR :

	BSAAR	
Date d'attribution	2008	2006
Taux de dividende	1,5%	1,5%
Volatilité attendue	20%	20%
Taux sans risque	4,09%	3,75%
Nombre d'options attribuées	15 000 000	41 985 000
Durée de vie des options	7 ans	7 ans
Juste valeur de l'avantage	0,114	0,137
Prix d'exercice en euros	3,85	4,30
Nombre d'options restant à exercer au 31/12/08	13 427 792	39 708 016
Rachats	(50 000)	(1 941 761)
Nombre d'options restant à exercer au 31/12/09	13 377 792	37 766 255

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2008

5.2.18. Impôts différés

Principales composantes de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2009	2008	2007
Charge d'impôt exigible	25	30	25
Charge/(produit) d'impôt différé	9	14	14
Total charge d'impôt	34	44	39

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

(en millions d'euros)	2009	2008	2007
Résultat des sociétés intégrées	131	156	129
Taux d'impôt théorique	34,43 %	34,43 %	34,43 %
Charge d'impôt théorique	45	54	44
Effet impôt des charges non déductibles et produits non imposables	2	11	1
Variation des impôts différés non reconnus	(15)	(21)	(4)
Effet des taux d'impôts différents	2		(2)
Divers			
Charge d'impôt réelle	34	44	39

Impôts différés par nature

(en millions d'euros)	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
Impôts différés actif	636	647	700
Déficits fiscaux reportables	558	560	591
Différences temporaires	78	87	109
- avantages post-emploi	11	12	13
- amortissements	21	24	17
- provisions et autres	46	51	79
Impôts différés passif	48	46	41
- amortissements déductibles des écarts d'acquisition	36	32	27
- OCEANE / OBSAAR	3	5	9
- autres	9	9	5
Impôts différés non reconnus	(512)	(508)	(552)
Impôts différés au bilan	76	93	107

Échéancier des déficits fiscaux reportables

(en millions d'euros)	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
N+1	35	42	21
N+2	37	46	31
N+3	42	48	34
N+4	51	52	37
N+5	58	55	40
Au-delà	1 433	1 435	1 569
Total déficits reportables	1 656	1 678	1 732

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

Cette analyse du caractère recouvrable est basée sur les dernières données budgétaires disponibles amendées des retraitements fiscaux déterminés par la Direction Fiscale du Groupe. Chaque année, les prévisions d'utilisation sont rapprochées de la réalisation constatée. Si besoin est, des ajustements sont apportés en conséquence.

Des actifs d'impôts différés pour un montant 511,8 millions d'euros n'ont pas été constatés au 31 décembre 2009 (dont 406,7 millions d'euros en France, 30,4 millions d'euros aux États-Unis et 6,7 millions d'euros en Allemagne) contre 508,8 millions d'euros au 31 décembre 2008 (dont 400,2 millions d'euros en France, 57,5 millions d'euros aux États-Unis et 7,8 millions d'euros en Allemagne), et 551,7 millions d'euros au 31 décembre 2007 (dont 425,5 millions d'euros en France, 68,5 millions d'euros aux États-Unis et 15,9 millions d'euros en Allemagne).

Par ailleurs, la loi de finances pour 2010 en France a supprimé la taxe professionnelle à compter de 2010 et l'a remplacée par deux nouvelles contributions à savoir la cotisation des entreprises (CFE), et la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE).

Conformément à l'avis du CNC du 14 janvier 2010, le Groupe Havas a opté pour la comptabilisation de la CVAE en impôt sur le résultat à compter de 2010.

En 2009, l'impôt différé passif lié à la CVAE s'élève à 0,3 million d'euros.

5.2.19. Autres créditeurs

(en millions d'euros)	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
Avances et acomptes reçus sur commandes	103	91	93
Dettes sociales	140	159	156
Clients - avoirs à établir	77	46	46
Dettes fiscales	77	137	121
Autres dettes	568	694	608
Produits constatés d'avance	19	19	19
Total	984	1 146	1 043

5.2.20. Charges de personnel

(en millions d'euros)	2009	2008	2007
Rémunérations et charges diverses	(885)	(968)	(959)
Charges liées aux plans de souscription/acquisition d'actions	(5)	(7)	(5)
Total	(890)	(975)	(964)

5.2.21. Autres charges et produits d'exploitation

(en millions d'euros)	2009	2008	2007
Charges	(383)	(414)	(407)
Dotations aux amortissements	(36)	(35)	(34)
Autres charges	(347)	(379)	(373)
Produits	12	9	8
Autres produits	12	9	8
Total	(371)	(405)	(399)

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2009

5.2.22. Autres charges et produits opérationnels

(en millions d'euros)	2009	2008	2007
Autres charges opérationnelles	(31)	(8)	(4)
Dépréciation des écarts d'acquisition	(3)	(3)	(4)
Restructuration	(28)	(5)	-
Autres produits opérationnels	1	9	3
Plus et moins-values sur cessions d'immobilisations	1	9	3
Total	(30)	1	(1)

En 2009, afin de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante du Groupe, les coûts significatifs et non récurrents résultant d'une réduction d'activité inhabituelle ont été imputés en "Autres charges opérationnelles". Il s'agit notamment des coûts générés par l'adaptation de la structure du Groupe à un nouvel environnement économique particulièrement difficile. Par ailleurs, Havas a également déprécié des écarts d'acquisition pour un montant total de 3,0 millions d'euros. Cette dépréciation a été évaluée sur la base du WACC 2008, soit 8,15%. En considérant toutes les autres hypothèses de calcul constantes, l'évaluation de la dépréciation des écarts d'acquisition 2009 au taux du WACC 2009, soit 7,47%, aurait eu pour effet de diminuer la perte de valeur comptabilisée en 2009 d'environ 0,4 million d'euros.

En 2008, la cession de Mc Kinney, une agence américaine, avait généré une plus-value nette de 8,8 millions d'euros. Par ailleurs, le Groupe avait constitué une provision pour restructuration de 5,5 millions d'euros afin de s'adapter au contexte économique.

Havas avait également déprécié des écarts d'acquisition pour un montant total de 2,7 millions d'euros.

En 2007, la plus-value nette de 2,8 millions d'euros résultait de quelques cessions mineures.

5.2.23. Secteurs opérationnels

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

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

L'application de la norme IFRS 8 "Secteurs opérationnels" n'a pas eu d'effet sur les comptes consolidés du Groupe Havas. Ainsi, les états financiers des périodes comparatives n'ont pas été affectés par l'application rétrospective de ce changement de méthode comptable.

2009

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France et Grande-Bretagne)	Grande-Bretagne	Amérique du Nord	Autres	Éliminations	Total
Rubriques du compte de résultat							
Revenu							
Revenu externe	323	340	165	457	158	(2)	1 441
Revenu intra-secteur	4				2	(6)	0
Total Revenu	327	340	165	457	160	(8)	1 441
Résultat opérationnel courant	25	54	20	66	15		180
Autres charges et produits opérationnels	(9)	(11)	(1)	(7)	(2)		(30)
Quote-part résultat MEE			1				1
Dotations aux amortissements	(8)	(9)	(3)	(13)	(4)		(37)
Rubriques du bilan							
Actif							
Écarts d'acquisition	218	590	145	387	76		1 416
Immobilisations incorporelles et corporelles	22	30	10	34	9	0	105
Titres mis en équivalence			2				2
Autres actifs opérationnels	517	687	111	277	217	(98)	1 711
Passif							
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	12	18	11	13	6		60
Provisions pour retraite	28	6	3		2		39
Autres passifs opérationnels	844	657	174	449	222	(98)	2 248
Investissements							
Immobilisations incorporelles et corporelles ⁽¹⁾	4	9	2	8	2		25

(1) Le tableau des flux de trésorerie présente un montant net d'investissements de 24 millions d'euros. La différence de 1 million d'euros correspond à la dette sur immobilisations non encore décaissée au 31 décembre 2009.

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2009

2008

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France et Grande- Bretagne)	Grande- Bretagne	Amérique du Nord	Autres	Élimi- nations	Total
Rubriques du compte de résultat							
Revenu							
Revenu externe	338	385	199	477	169	0	1 568
Revenu intra-secteur	8		1		2	(11)	0
Total Revenu	346	385	200	477	171	(11)	1 568
Résultat opérationnel courant	19	71	25	52	23	(2)	188
Autres charges et produits opérationnels	(3)	(2)	1	7	(2)		1
Dotations aux amortissements	(7)	(8)	(4)	(13)	(4)		(36)

Rubriques du bilan

Actif							
Écarts d'acquisition	218	593	131	397	72		1 411
Immobilisations incorporelles et corporelles	25	31	11	42	10	0	119
Titres mis en équivalence			2				2
Autres actifs opérationnels	679	635	101	333	200	(74)	1 874
Passif							
Dettes sur rachat d'intérêts minoritaires et compléments de prix	16	19	6	14	10		65
Provisions pour retraite	27	5	4		2		38
Autres passifs opérationnels	1 059	554	172	481	206	(74)	2 398

Investissements

Immobilisations incorporelles et corporelles	8	18	4	11	5		46
--	---	----	---	----	---	--	----

2007

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France et Grande- Bretagne)	Grande- Bretagne	Amérique du Nord	Autres	Élimi- nations	Total
Rubriques du compte de résultat							
Revenu							
Revenu externe	329	357	181	507	158	0	1 532
Revenu intra-secteur	8				2	(10)	0
Total Revenu	337	357	181	507	160	(10)	1 532
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							
Écarts 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	661	679	119	346	209	(56)	1 958
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	898	628	179	468	229	(56)	2 346

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 millions d'euros. La différence de 2 millions d'euros correspond à la dette sur immobilisations non encore décaissée au 31 décembre 2007.

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2009

5.2.24. Résultat financier

Le résultat financier des exercices 2007, 2008 et 2009 se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	2009	2008	2007
Produits de trésorerie	8	37	27
Coût de l'endettement	(26)	(70)	(62)
- Emprunt obligataire	(2)		
- OCEANE		(31)	(31)
- OBSAAR	(16)	(18)	(13)
- Autres	(8)	(21)	(18)
Autres charges et produits financiers	(1)	0	(4)
Pertes et gains de change		1	(3)
Ajustement de l'actualisation des provisions pour restructuration	(1)	(1)	(1)
Autres			
Résultat financier	(19)	(33)	(39)

5.2.25. Résultats par action

	2009	2008	2007
Résultat net, part du Groupe, en millions d'euros	92	104	83
Nombre d'actions moyen en circulation en milliers	429 870	429 866	429 710
Résultat net, part du Groupe, par action de base en euro	0,21	0,24	0,19
Impact des instruments dilutifs (options)			
En milliers d'options		10	8 952
En millions d'euros		0	0
Résultat net ajusté de l'impact des instruments dilutifs, part du Groupe, en millions d'euros	92	104	83
Nombre d'actions dilué en milliers	429 870	429 876	438 662
Résultat net, part du Groupe, dilué par action en euro	0,21	0,24	0,19

Le nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions non exercées s'élève à 84 269 673, 90 343 901 et 104 789 222 options, respectivement, au 31 décembre 2009, 2008 et 2007. Aucun instrument dilutif n'a présenté de cours d'exercice inférieur au cours moyen de marché des actions ordinaires pendant l'exercice 2009. De ce fait, le bénéfice par action de base est identique au bénéfice par action dilué. Seuls 10 222 et 8 952 255 équivalents actions ont été pris en compte dans le résultat net dilué par action, respectivement au 31 décembre 2008 et 2007, dans la mesure où les options et bons de souscription restants sont hors de la monnaie.

Par ailleurs, des obligations convertibles (OCEANE) en 47 173 693 et 48 389 622 actions nouvelles ou existantes n'ont pas été prises en compte dans le calcul du résultat net dilué par action, au 31 décembre 2008 et 2007, respectivement, du fait de leur effet relutif. Ces obligations convertibles ont été remboursées le 2 janvier 2009.

5. NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2009

5.2.26. Informations relatives aux parties liées

Media Planning Group et ses filiales ont conclu différents accords avec les membres de la famille de Fernando Rodés Vilà, Administrateur et Directeur Général de Havas SA, et avec son père Leopoldo Rodés 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 5,1 millions d'euros, 8,6 millions d'euros et 8,1 millions d'euros en 2009, 2008 et 2007 respectivement.

Par ailleurs, certaines filiales du Groupe ont rendu des prestations en matière de communication à des sociétés du Groupe Bollore, représentant environ un montant total de 1,0 million d'euros, 1,2 million d'euros et 2,1 millions d'euros, respectivement en 2009, 2008 et 2007.

Toutes ces opérations ont été réalisées en valeur de marché.

Rémunérations des mandataires sociaux

(en millions d'euros)	2009	2008	2007
Rémunération brute comprenant les avantages en nature	5	7	8
Paiements en actions	1	1	1
Total charges de l'exercice	6	8	9
Engagements de retraite et avantages similaires cumulés en fin d'exercice	2	3	3
Nombre d'options	12 143 926	12 677 100	10 009 524
dont BSAAR 2006	4 582 307	4 686 130	4 686 130
dont BSAAR 2008	3 114 705	3 218 528	
Attributions au cours de l'exercice ou BSAAR acquis	0	3 218 528	4 686 130

5.2.27. Obligations contractuelles et engagements hors bilan

Le Groupe n'a pas pris d'engagements significatifs au cours de l'exercice 2009.

Garanties, cautions, sûretés réelles

Au 31 décembre 2009, les sûretés réelles consenties par Havas portent sur un instrument financier d'un montant de 0,1 million d'euros.

Ventilation par échéance des obligations contractuelles au 31 décembre 2009

(en millions d'euros)	Total 31/12/07	Total 31/12/08	Total 31/12/09	2010	2011	2012	2013	2014	Après 2014
Comptabilisées									
Emprunts obligataires, OCEANE et OBSAAR	693	809	720		90	90	123	383	34
Emprunts auprès des établissements de crédit	34	70	22	22					
Dettes financières diverses hors coupon	2	4	58	58					
Plans de stock-options ⁽¹⁾	5	39	5	5					
Compléments de prix ("Earn-out") ⁽²⁾	19	25	21	7	14				
Rachat de minoritaires ("Buy-out") ⁽³⁾	52	40	40	28	3	6	1		2
Non comptabilisées									
Contrats de location simple ⁽⁸⁾	364	296	243	69	57	44	29	25	19
Plans de stock-options ⁽⁹⁾	34	0	0						
Indemnités au titre des clauses de conscience ⁽¹⁰⁾	10	11	16	16					
Total	1 213	1 294	1 125	205	164	140	153	408	55

NB : Les engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi sont détaillés dans la note 5.2.15.

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2009

Ventilation par échéance des autres engagements commerciaux au 31 décembre 2009

(en millions d'euros)	Total 31/12/07	Total 31/12/08	Total 31/12/09	2010	2011	2012	2013	2014	Après 2014 ou indéterminée
Donnés									
Garanties sur achat d'espace publicitaire ⁽⁴⁾	14	8	7	5	2				
Garanties de passif ⁽⁷⁾	62	48	50	33	17				
Autres engagements ⁽⁵⁾	116	92	100						100
Total	192	148	157	38	19	0	0	0	100
Reçus									
Lignes de crédit confirmées non tirées ⁽⁶⁾	206	170	258	68	50	115	25		
Total	206	170	258	68	50	115	25	0	0

[1] Comme indiqué en note 5.1.4.27, le Groupe a mis en place des plans d'options destinés aux salariés de certaines filiales du Groupe. Au terme du plan, le Groupe s'engage à racheter les actions des filiales émises lors de la levée des options par les salariés.

[2] Comme indiqué en note 5.1.4.26, des contrats sur compléments de prix sont généralement mis en place lors de l'acquisition de sociétés. Ceux-ci sont comptabilisés dès lors que les versements sont probables et que les montants peuvent être mesurés de façon fiable (cf. note 5.2.12).

[3] Le Groupe a conclu des accords (contrats de "buy-out") avec des actionnaires minoritaires de sociétés consolidées, par lesquels le Groupe leur consent des options de vente de leurs actions à certaines échéances, à des prix déterminés par des formules représentatives des pratiques du marché. Ces accords, conclus à des conditions de marché, sont destinés à asseoir sur le long terme le partenariat financier avec le manager actionnaire devenu actionnaire minoritaire. Ils concernent la plupart des sociétés dont le Groupe ne détient pas 100%.

Les contrats de buy-out qui sont exerçables avant le 31 décembre 2010 sont présentés en "2010".

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

[5] Pour permettre aux filiales du Groupe en Grande-Bretagne d'utiliser les systèmes de règlements électroniques bancaires, Havas s'est porté garant auprès des banques pour un montant de 83,7 millions d'euros au 31 décembre 2009. 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 19,1 millions d'euros. Au 31 décembre 2009, une provision à ce titre est comptabilisée au bilan pour 3,0 millions d'euros, contre 3,7 millions d'euros au 31 décembre 2008 et 11,0 millions d'euros au 31 décembre 2007.

[6] Au 31 décembre 2009, le total des lignes de crédit confirmées non tirées reçues des établissements de crédit s'élève à 258,4 millions d'euros dont 190,0 millions d'euros sont à moyen terme. Le Groupe dispose, par ailleurs, de lignes de crédit non tirées, non confirmées pour un montant total de 181,3 millions d'euros, 289,9 millions d'euros, et 227,4 millions d'euros, respectivement au 31 décembre 2009, 2008 et 2007 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 2009, le montant résiduel des garanties relatives à ce programme de cessions s'élève à 50,0 millions d'euros.

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

[9] Cf. note 5.2.16.

[10] Suite à la nomination de Fernando Rodés Vilà en tant que Directeur Général de Havas, et la fin de son mandat de Directeur Général de Media Planning Group SA, les clauses de conscience liées à ses fonctions de Directeur Général de Media Planning Group SA sont devenues caduques le 28 mai 2007. Les clauses liées au changement significatif de l'actionnariat de Media Planning Group SA demeurent valides. Ces clauses concernent six managers et prévoient des indemnités égales à celles dues en cas de licenciement. Dans le cas où elles seraient toutes exercées, le montant total serait de 15,9 millions d'euros.

[11] Indemnités de départ

Des indemnités de départ seraient dues par le Groupe uniquement dans le cadre de licenciement à l'initiative de l'employeur et hors cas de faute lourde ou grave. Elles concernent pour l'ensemble du Groupe une soixantaine de cadres et s'élèveraient à un montant global de 20 millions d'euros (net d'indemnités de fin de carrière provisionnées par ailleurs).

Le Groupe n'a pas eu à sa connaissance d'autres engagements hors bilan significatifs ou qui pourraient le devenir dans le futur, en dehors de ceux mentionnés ci-dessus.

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2009

5.2.28. 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
31/12/2009				
Swaps de change emprunteurs				
USD	125	87	(1)	2010
CAD	6	4		2010
GBP	43	48		2010
ZAR	2	0		2010
ILS	3	1		2011
Swaps de taux d'intérêt				
EUR ⁽¹⁾	270	270	(14)	2011 - 2013
EUR ⁽²⁾	350	350		2014
Total			(14)	
31/12/2008				
Swaps de change emprunteurs				
CAD	6	4		2009
GBP	21	24	2	2009
Swaps de taux d'intérêt				
EUR ⁽¹⁾	270	270	(9)	2011 - 2013
Total			(7)	
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	

(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 2006 (soit Euribor 3 mois - 0,02%) en un taux d'intérêt synthétique fixe de 3,803%.

(2) Le 4 novembre 2009, Havas SA a négocié un swap de taux d'intérêt avec un taux prêteur fixe de 5,5% contre un taux emprunteur indexé sur l'Euribor 3 mois + 3,433% pour une durée de 3 ans afin de réduire le coût financier de l'emprunt obligataire de 350,0 millions d'euros.

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2009

Le tableau ci-dessous présente une comparaison, par catégorie, des valeurs comptables et justes valeurs de tous les instruments financiers du Groupe :

Instruments financiers (en millions d'euros)	2009		2008		2007	
	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	913	913	912	912	623	623
Clients ⁽¹⁾	1 229	1 229	1 250	1 250	1 409	1 409
Autres débiteurs ⁽¹⁾	452	452	581	581	508	508
Autres actifs financiers courants ⁽¹⁾	14	14	36	36	19	19
Actifs financiers disponibles à la vente ⁽²⁾	10	10	8	8	11	11
Autres actifs financiers non courants	13	13	14	14	19	19
Passifs financiers						
Découvert bancaire	18	18	34	34	31	31
Dettes fournisseurs ⁽¹⁾	1 214	1 214	1 160	1 160	1 242	1 242
Autres créditeurs ⁽¹⁾	984	984	1 146	1 146	1 043	1 043
Autres passifs courants	14	14	52	52	18	18
Emprunts et dettes financières (- 1 an)	83	83	539	539	53	53
Emprunts et dettes financières long terme ⁽³⁾	704	704	353	353	694	698
Autres passifs non courants	2	2	3	3	2	2

(1) La juste valeur des créances clients, des autres actifs financiers courants, des dettes fournisseurs, autres créditeurs et autres passifs courants est assimilée à leur valeur au bilan, compte tenu des échéances très courtes de paiement.

(2) Les actifs financiers disponibles à la vente incluent principalement les titres de participation de sociétés dans lesquelles le Groupe n'exerce ni contrôle, ni influence notable. Ces actifs sont comptabilisés à leur juste valeur.

(3) L'emprunt obligataire de 350,0 millions d'euros émis en novembre 2009 est coté sur le marché luxembourgeois. Les récentes transactions étant réalisées de gré à gré, la cotation était indisponible. De ce fait, la valeur comptable de cet emprunt équivaut à sa valeur de marché.

5. NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2009

5.2.29. 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 sur ses financements à court terme notamment par utilisation des lignes de crédit et de découvert autorisé, émission de billets de trésorerie, ainsi que sur ses placements d'excédents de trésorerie à court terme.

Au niveau de la politique de financement à moyen et long terme, la politique de Havas consiste à trouver un certain équilibre entre les financements utilisés à taux fixe et à taux variables.

En conséquence, suite à l'émission de l'OBSAAR en décembre 2006, le Groupe a mis en place un swap de taux qui transforme la dette obligataire à taux variable indexé sur l'Euribor 3 mois en une dette à taux fixe pour la durée résiduelle.

Le 4 novembre 2009, Havas SA a émis un emprunt obligataire de 350,0 millions d'euros pour une durée de 5 ans à un taux fixe de 5,5%. Afin de réduire le coût financier de cet emprunt, Havas a saisi l'opportunité de contracter un swap de taux d'intérêt avec un taux prêteur de 5,5% contre un taux emprunteur indexé sur l'Euribor 3 mois + 3,433%, pour une durée de 3 ans.

Les pertes et les gains générés par les dérivés 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 8,1 millions d'euros, à comparer à un montant du coût de l'endettement net des produits de trésorerie de 18,1 millions d'euros en 2009.

Au 31 décembre 2009, l'échéancier des actifs et passifs financiers est le suivant :

(en millions d'euros)	JJ à 1 an	1 an à 5 ans	Au-delà
Passifs financiers	(100)	(672)	(32)
Actifs financiers	913		
Position nette avant gestion	813	(672)	(32)
Hors-bilan ⁽¹⁾		(86)	
Position nette après gestion	813	(758)	(32)

(1) Ce montant correspond aux montants notionnels des instruments de couverture des dettes évalués selon les IFRS. Il s'agit de l'OBSAAR 2006 et de l'emprunt obligataire 2009. Ces instruments de couverture sont comptabilisés au bilan pour leur juste valeur.

Risque de crédit

Le Groupe fournit des conseils et services dans le domaine de la communication à une large palette de clients opérant dans différents secteurs dans le monde. Des délais de règlement sont accordés aux clients éligibles. Le risque de concentration de crédit à un quelconque pays ou à un client en particulier est peu important. Par conséquent, le risque de non-recouvrement des créances est limité. Par ailleurs, 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

Au 31 décembre 2009, Havas dispose de 913,0 millions d'euros de disponibilités en soldes créditeurs de banques et placements, et des lignes de crédit moyen et court terme confirmées non utilisées pour un montant cumulé de 258,4 millions d'euros. 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 non tirées pour un montant total de 181,3 millions d'euros, et d'un programme d'émission de billets de trésorerie de 300,0 millions d'euros dont 40,0 millions d'euros ont été utilisés au 31 décembre 2009. La dette financière à échéance à moins d'un an s'élevant à 100,4 millions d'euros, Havas ne présente pas de risque de liquidité.

Risque de change

Les sociétés consolidées du Groupe opèrent dans une cinquantaine de pays. Néanmoins, en 2009, le revenu est réalisé à hauteur de 42,5% dans la devise euro, 30,6% dans la devise USD et 11,9% dans la devise GBP, tandis que le résultat opérationnel courant est réalisé à hauteur de 40,7% dans la devise euro, 35,9% dans la devise USD et 11,3% 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.

Une baisse de 1% du dollar US par rapport à l'euro diminuerait le revenu du Groupe de 4,4 millions d'euros et le résultat opérationnel courant de 0,6 million d'euros, et une baisse de 1% de la livre sterling réduirait le revenu de 1,7 million d'euros et le résultat opérationnel courant de 0,2 million d'euros, par rapport à un revenu de 1 441,0 millions d'euros et un résultat opérationnel courant de 180,2 millions d'euros réalisés en 2009.

À fin 2009, l'impact des écarts de conversion de - 4,5 millions d'euros sur les capitaux propres consolidés, part du Groupe, est relativement faible. La dépréciation du dollar US produit un effet de - 15,1 millions d'euros sur les capitaux propres. Cet effet est compensé par la revalorisation des autres devises par rapport à l'euro notamment la livre sterling pour 4,9 millions d'euros et les devises d'Amérique latine pour 4,7 millions d'euros.

Ventilation de l'actif net par principales devises au 31 décembre 2009

(en millions d'euros)	Total	Euro	Dollar US	Livre Sterling	Autres
Actifs	4 307	2 783	744	289	491
Passifs	3 220	2 245	443	219	313
Actif net avant gestion	1 087	538	301	70	178
Swaps de taux de change	0	140	(87)	(48)	(5)
Actif net après gestion	1 087	678	214	22	173

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.

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2009

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

Le Groupe a pour objectif de maintenir un ratio raisonnable entre dette financière nette et capitaux propres consolidés.

[en millions d'euros]	2009	2008	2007
Dette financière/(Trésorerie) nette	(48)	79	226
Capitaux propres consolidés	1 087	1 015	978
Dette financière/(Trésorerie) nette/ Capitaux propres consolidés	0,0	0,1	0,2

5.2.30. Risques et litiges

Litiges avec d'anciens dirigeants ou collaborateurs

Des contentieux sont actuellement en cours concernant trois anciens dirigeants du Groupe, Madame Agnès Audier et Messieurs Alain de Pouzilhac et Alain Cayzac.

1. Alain de Pouzilhac

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

- L'annulation des accords conclus entre la Société et Monsieur de Pouzilhac lors du départ de ce dernier consécutive au vote défavorable de l'Assemblée Générale des actionnaires du 12 juin 2006.

La Cour d'Appel de Paris par l'arrêt du 14 janvier 2010 a condamné Havas SA à reverser l'indemnité de non-concurrence dont elle avait arrêté le versement. Le Groupe s'est pourvu en cassation.

- La remise en cause de l'éligibilité de Monsieur de Pouzilhac à la retraite sur-complémentaire mise en place au bénéfice de certains dirigeants de la société EUROCOM. La procédure près la Cour d'Appel de Paris devrait être examinée au cours du 1^{er} semestre 2010.

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

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

Le Conseil des prud'hommes a débouté Madame Audier de ses demandes le 13 avril 2007.

La cour d'Appel de Versailles a fait droit aux demandes de Madame Audier et a condamné Havas SA à payer la somme de 1,4 million d'euros et l'intégralité de ce montant est provisionnée dans les comptes 2009 du Groupe. Havas SA s'est pourvu en cassation.

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

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

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

Litiges fiscaux

En 2003, Havas SA a réclamé par voie judiciaire le remboursement du précompte mobilier acquitté par la Société entre 2000 et 2002 sur la redistribution de dividendes de source européenne.

Dans le cadre de ce contentieux opposant Havas SA à l'État français, les tribunaux administratifs ont prononcé la restitution d'un montant de 33,5 millions d'euros de Havas SA, montant équivalent au précompte mobilier payé au titre des années 2000 à 2002, plus le versement de 8,0 millions d'euros d'intérêts moratoires dus par le Trésor Public.

L'État français ayant fait appel des jugements des tribunaux précités, les sommes perçues ont été inscrites au passif du bilan, sans effet sur le résultat ni les capitaux propres.

Suite aux contrôles fiscaux, l'administration a notifié des rectifications de résultats à l'encontre des sociétés Havas SA et Havas International pour les exercices 2002 à 2005, visant ainsi à réduire le déficit fiscal en base d'environ 500 millions d'euros.

Au cours de l'exercice, Havas SA a contesté la totalité des redressements proposés par l'administration pour elle-même et pour Havas International, Havas SA venant aux droits et obligations de cette dernière, suite à la transmission de patrimoine de Havas International à Havas SA le 4 décembre 2008.

Ces redressements ne portant que sur une partie des reports déficitaires du Groupe, aucune provision pour risque n'est constatée dans les comptes de Havas SA.

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2009

5.2.31. Périmètre de consolidation au 31 décembre 2009

	% Groupe	% Contrôle
EUROPE		
ALLEMAGNE		
EURO RSCG GMBH	100	100
EURO RSCG ABC GMBH	100	100
EURO RSCG HAMBURG AGENTUR FUR KOMMUNIKATION GMBH	76	76
EURO RSCG 4D GMBH	79	79
EURO RSCG LIFE GMBH	100	100
EURO RSCG MUNCHEN GMBH	100	100
FUEL COMMUNICATIONS GMBH	100	100
EURO RSCG PARTNERS GMBH	100	100
MPG SOLUTIONS GMBH	100	100
WERBEKRAFT KUNDENEINKAUF GMBH	100	100
WERBEKRAFT BERATUNG GMBH	100	100
MC MEDIA CONTACTS GERMANY GMBH	100	100
MPG MEDIA PLANNING GROUP GMBH	100	100
NET WORKS AGENTUR FUER PLAKATSERVICE GMBH	100	100
HAVAS HOLDING DEUTSCHLAND GMBH	100	100
AUTRICHE		
EURO RSCG VIENNA GMBH	92	92
FUEL AUSTRIA WERBEAGENTUR GMBH	100	100
MEDIA PLANNING GROUP GMBH	100	100
BELGIQUE		
EURO RSCG BRUSSELS S.A.	100	100
PRODUCTIVITY S.A.	100	100
THE RETAIL CREATIVE COMPANY S.A.	100	100
HAVAS MEDIA BELGIUM S.A.	100	100
GR.PO.S.A.	100	100
HR GARDENS S.A.	98	100
DANEMARK		
EURO RSCG COPENHAGEN A/S	100	100
MEDIA PLANNING DENMARK AS	100	100
ESPAGNE		
EURO RSCG ESPANA, S.A.	100	100
EURO RSCG 4D, S.A.	100	100
EVENTO ORIGINAL DE COMUNICACION, S.A.	100	100
ASCI DIRECT, S.A.	65	65
ARNOLD4D, S.L.	100	100
EURO RSCG DF, S.L.	100	100
E-ONE LORENTE, S.A.	100	100
DIFUSION Y AUDIENCIAS, S.A.	100	100
L-11, S.L.	100	100
EURO RSCG LIFE, S.A.	100	100
MEDEA MEDICAL EDUCATION AGENCY, S.L.	100	100
EURO RSCG ARQUITECTURA Y DISEÑO, S.L.	90	90
ARENA MEDIA COMMUNICATION ESPANA SA	80	100
MEDIA PLANNING GROUP SA	100	100
MEDIA ADVISORS SA	80	100
MEDIA CONTACT SA	100	100
METRICS IN MARKETING SA	100	100
ACCIONNES DE MARKETING EHS BRANN SL	100	100
UNCOMMON HOLDING SPAIN	100	100
ARENA COMMUNICATIONS NETWORK SL	80	80
MEDIA PLANNING LEVANTE SL	85	85
HAVAS SPORTS SA	85	85
PROXIMIA HAVAS SL	100	100

	% Groupe	% Contrôle
ESPAGNE (suite)		
EN VIVO EXPENRIENCE, S.L.	51	60
LATTITUD MEDIA SL	100	100
IGLUE MEDIA SL	100	100
WONDERLAND HAVAS SL	100	100
HAVAS MEDIA CONSULTING SL	100	100
HAVAS MEDIA SL	100	100
MC MOBILE	80	80
HAVAS MANAGEMENT ESPANA, S.L.	100	100
FINLANDE		
EURO RSCG OY	100	100
FRANCE		
HAVAS (société consolidante)	100	100
INTERCORPORATE SNC	99	100
MARTINE FLINOIS & ASSOCIES (MFA)	71	71
LEG	100	100
H	100	100
EURO RSCG WORLDWIDE EVENTS	100	100
ALL BLACKS	100	100
146 & CIE	100	100
THE HOURS PUBLISHING	38	75
THE HOURS FRANCE	45	90
EURO RSCG	100	100
ABSOLUT REALITY	95	95
EURO RSCG C&O	99	99
BETC EURO RSCG	100	100
EURO RSCG LIFE	100	100
EURO RSCG INCENTIVE	100	100
HPS	100	100
EURO RSCG 4D	100	100
EURO RSCG 360	100	100
DEVILSTUDIO	100	100
LNE	100	100
W & CIE	65	65
W ONE	65	100
EURO RSCG RUSSIA HOLDINGS S.A.S	100	100
HAVAS 04	100	100
HAVAS SPORT ENTERTAINMENT	100	100
L'ÉVÈNEMENTIEL FRANCE	99	99
HAVAS ÉDITION	100	100
HAVAS MEDIA FRANCE	100	100
HAVAS DIGITAL MEDIA	100	100
EUROMEDIA	100	100
HAVAS PRODUCTIONS	100	100
UPSIDE TV	100	100
EURO RSCG RH	98	100
HA PÔLE RESSOURCES HUMAINES	93	93
HAVAS FINANCES SERVICES (HFS)	100	100
HAVAS PARTICIPATIONS	100	100
HAVAS IT	100	100
GRÈCE		
EURO RSCG ATHENS ADVERTISING SA	75	75
FUEL ATHENS SA	75	100
MEDIA PLANNING HELLAS SA	99	100
HONGRIE		
EURO RSCG BUDAPEST ZRT	100	100
INSIGHT COMMUNICATION KFT	100	100
MEDIA PLANNING MAGYARORSZAG KFT	100	100

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2009

	%	%		%	%
	Groupe	Contrôle		Groupe	Contrôle
IRLANDE			ROYAUME-UNI		
EURO RSCG IRELAND LIMITED	100	100	CONRAN DESIGN GROUP LTD	80	80
YOUNG ADVERTISING LIMITED	100	100	EURO RSCG BISS LANCASTER PLC	100	100
BLIGH SNYDER ONE	100	100	EURO RSCG APEX COMMUNICATIONS LIMITED	51	51
HAVAS IRELAND LIMITED	100	100	EHS BRANN LTD	100	100
ITALIE			EURO RSCG HEALTHCARE GROUP LONDON LIMITED	100	100
EURO RSCG MILANO SRL	80	80	35 GROUP LTD	80	100
ARNOLD WORLDWIDE ITALY SRL	100	100	35 COMMUNICATIONS LTD	80	100
FUEL ITALIA SRL	100	100	SHEPPARD DAY CORPORATE LIMITED	80	100
EURO RSCG 4D TM	80	100	SKYBRIDGE GROUP PLC	100	100
HEALTH FOR BRANDS SRL	100	100	MARCOMMS GROUP LTD	60	60
D'ANTONA & PARTNERS SRL	41	51	MEDICOM GROUP LTD	60	100
EURO RSCG LIFE SRL	80	80	ALL RESPONSE MEDIA LIMITED	57	57
MPG ITALIA SRL	100	100	EURO RSCG KLP LIMITED	100	100
MEDIA CONTACTS ITALY	100	100	THE EDGE GLOBAL EVENT LIMITED	100	100
HAVAS SPORTS ITALIA	100	100	EHS BRANN LEEDS LIMITED	100	100
PAYS-BAS			EURO RSCG LONDON LIMITED	100	100
EURO RSCG WORLDWIDE BV	100	100	THE MAITLAND CONSULTANCY LIMITED	98	98
GO RSCG BV	100	100	HEALTH 4 BRANDS MSC LIMITED	100	100
EURO RSCG AMSTERDAM BV	100	100	EURO RSCG LUXE LIMITED	100	100
EURO RSCG 4D BV	100	100	ARNOLD LONDON LTD	100	100
EURO RSCG BIKKER BV	100	100	EURO RSCG COMMUNICATIONS LIMITED	100	100
MPG NEDERLAND BV	100	100	BRANN LIMITED	100	100
HS&E NEDERLAND BV	100	100	MEDIA PLANNING LIMITED	100	100
MEDIA CONTACTS NEDERLAND BV	100	100	AIS GROUP LIMITED	83	83
POLOGNE			HAVAS SPORTS LIMITED	75	75
EURO RSCG WARSAW SP.ZO. O	100	100	ARENA BLM HOLDINGS LIMITED	80	100
EURO RSCG 4D SP.ZO. O	100	100	ARENA BLM LIMITED	80	100
EURO RSCG MARKETING HOUSE SP.ZO. O	100	100	QUANTUM NEW MEDIA SERVICES LIMITED	80	100
EURO RSCG SENSORS SP.ZO. O	100	100	BLM CLILVERD LIMITED	80	100
EURO RSCG 4D DIGITAL SP.ZO. O	100	100	BLM AZURE LIMITED	80	100
HHP SP.ZO. O	100	100	BLM TWO LTD	80	100
MPG SP.ZO.O	100	100	BLM RED LTD	80	100
MEDIA CONTACTS SP.ZO.O	100	100	CAKE MEDIA LTD	75	100
PORTUGAL			CAKE GROUP LIMITED	75	75
EURO RSCG LISBOA PUBLICIDADE, LDA	100	100	DIVERSIFIED AGENCIES COMMUNICATIONS LIMITED	100	100
EURO RSCG II DESIGN, LDA	89	89	HR GARDENS LIMITED	98	100
FUEL COMUNICACAO, LDA	51	51	RSMB TELEVISION RESEARCH LIMITED		
MPG - PUBLICIDADE, S.A.	100	100	(mise en équivalence)	50	50
ARENA PORTUGAL	80	100	MOON STREET LIMITED	100	100
HAVAS MEDIA SERVICOS SA	100	100	EWDB LIMITED	100	100
MEDIA CONTACT PUBLICIDADE SA	100	100	HAVAS UK LIMITED	100	100
LATTITUD DIGITAL - PUBLICIDADE SA	100	100	HAVAS UK EUROS	100	100
HAVAS SPORTS - MARKETING DESPORTIVO, SA	100	100	HAVAS HOLDING LIMITED	100	100
HAVAS MANAGEMENT PORTUGAL, UNIPessoal LDA.	100	100	HAVAS SHARED SERVICES LIMITED	100	100
HAVAS MEDIA PORTUGAL HOLDING, SGPS, SA	100	100	HAVAS CANADA HOLDINGS LIMITED	100	100
ER PORTUGAL HOLDING, SGPS, SA	100	100	BRANN HOLDINGS LIMITED	100	100
RÉPUBLIQUE TCHÈQUE			SNYDER COMMUNICATIONS HOLDINGS (UK)	100	100
EURO RSCG A.S	100	100	SNYDER DIRECT	100	100
EURO RSCG PUBLIC RELATIONS S.R.O.	100	100	SNYDER GROUP LTD	100	100
DREAM STUDIOS S.R.O.	100	100	SUISSE		
			EURAD AG	100	100
			EURO RSCG LIFE AG	100	100
			FUEL SWITZERLAND AG	100	100
			MEDIA PLANNING SWITZERLAND AG	100	100
			RUSSIE		
			EURO RSCG MORADPOUR & PARTNERS O.O.O	100	100
			LLC FUEL CIS	100	100

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2009

	%	%		%	%
	Groupe	Contrôle		Groupe	Contrôle
AMÉRIQUE DU NORD			ASIE-PACIFIQUE		
CANADA			AUSTRALIE		
SHARPE BLACKMORE INC.	100	100	EURO RSCG SOUTH PACIFIC GROUP PTY LTD	100	100
EURO RSCG LIFE - CANADA	100	100	INTEGRATED OPTIONS (AUSTRALIA) PTY LTD	100	100
AWP CANADA	100	100	THE MELBOURNE FURNACE PTY LTD	100	100
PALM + HAVAS INC.	100	100	THE SYDNEY FURNACE PTY LTD	100	100
IMG	100	100	THE RED AGENCY PTY LTD	100	100
MEDIA PLANNING CANADA	100	100	EURO RSCG AUSTRALIA PTY LTD	100	100
MEDIA CONTACT CANADA INC	100	100			
ÉTATS-UNIS			CHINE		
EURO RSCG CHICAGO, INC	100	100	EURO RSCG CHINA JV	70	70
EURO RSCG LIFE, LLC	100	100	SHANGHAI JINGSHI COMPUTER SOFTWARE TECHNOLOGY CO., LTD	100	100
EURO RSCG LATINO, INC	99	99	SHANGHAI FIELD FORCE MARKETING CO., LTD	100	100
EURO RSCG MAGNET, INC	100	100	SHANGHAI PROSPECT MARKETING CONSULTANT SERVICES CO., LTD	100	100
EURO RSCG WORLDWIDE, LLC	100	100	THE SALES MACHINE (SHANGHAI) CO., LTD	100	100
EURO RSCG NEW YORK, INC	100	100	EURO RSCG ADVERTISING CO., LTD	100	100
CHINOOK HOLDINGS, INC	100	100	BEIJING STAREAST COMMUNICATIONS CO., LTD	100	100
TYMAX HOLDINGS CORPORATION	100	100	HAVAS SPORTS CULTURE & COMMUNICATION (BEIJING) CO., LTD	100	100
EURO RSCG RESPONSE, LLC	91	91			
EURO RSCG BOSTON, LLC	91	91	CORÉE		
ABERNATHY MACGREGOR, INC	100	100	EURO RSCG NEXT, INC	80	80
EURO RSCG SAN FRANCISCO, LLC	100	100	4D GLOBAL KOREA LTD	80	100
IMPACT GROUP EURO RSCG, LLC	100	100			
ER DALLAS LLC	100	100	HONG KONG		
EURO RSCG NEW JERSEY, LLC	100	100	EURO RSCG PARTNERSHIP (HONG KONG) LTD	100	100
DATA COMMUNIQUE, INC	51	51	FIELD FORCE INTEGRATED MARKETING SOLUTIONS LIMITED	100	100
THE HOURS ENTERTAINMENT INC	50	50			
THE HOURS USA	50	100	INDE		
WASHINGTON PRINTING, LLC	100	100	EURO RSCG ADVERTISING PRIVATE LIMITED	95	95
ARNOLD WORLDWIDE, LLC	100	100	MPG INDIA PRIVATE LIMITED	100	100
BRANN LLC	100	100			
AMERICAN STUDENT LIST LLC	100	100	INDONÉSIE		
CIRCLE.COM LLC	100	100	PT ADIWARA KRIDA	86	86
NRS	100	100			
EURO RSCG 4D EC, INC	100	100	JAPON		
MPG USA LLC	100	100	EURO RSCG PARTNERSHIP JAPAN LTD	100	100
MEDIAPLANNING MIAMI	100	100			
MEDIA CONTACT CORPORATION	100	100	MALAISIE		
MPG DIRECT (intégration proportionnelle)	50	50	EURO RSCG PARTNERSHIP (M) SDN BHD	94	94
FIELD RESEARCH CORPORATION	100	100	EPIC-OMNILINK INTEGRATED SDN BHD	100	100
HAVAS NORTH AMERICA, INC	100	100			
HAVAS WORLDWIDE, INC	100	100	PHILIPPINES		
MEDIA HOLDINGS GLOBAL, INC	100	100	EURO RSCG PHILIPPINES INC (mise en équivalence)	30	30
			AGATEP ASSOCIATES INC (mise en équivalence)	30	30
MOYEN-ORIENT			SINGAPOUR		
ÉMIRATS ARABES UNIS			EURO RSCG (S) PTE LTD	100	100
EURO RSCG MIDDLE EAST FZ LLC (intégration proportionnelle)	50	50	STAREAST COMMUNICATIONS PTE LTD	100	100
			MPG APAC PACIFIC PTE LTD	100	100
ISRAËL			TAIWAN		
EURO R.S.C.G. ISRAEL LTD	51	51	EURO RSCG PARTNERSHIP (TAIWAN) LTD	100	100
EURO R.S.C.G. COMMUNICATION TEL AVIV (1999) LTD	51	51	STAREAST COMMUNICATIONS (TAIWAN) LTD	100	100
ARAD	51	51	JINGSHI ENTERPRISE MANAGEMENT CONSULTANTS CO., LTD	100	100
TURQUIE			THAÏLANDE		
EURO RSCG ISTANBUL A.S.	89	89	EURO RSCG FLAGSHIP LIMITED	93	93
THE KLAN A.S.	89	89	DIRECT IMPACT CO.LIMITED	93	100
EURO RSCG 4D A.S.	68	68	CONSUMER CONTACT COMMUNICATIONS (THAILAND) LTD	100	100
			TBP (THAILAND) LTD	100	100

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2009

	%	%		%	%
	Groupe	Contrôle		Groupe	Contrôle
AMÉRIQUE LATINE					
ARGENTINE					
ANDINA CONSULTORA PUBLICITARIA S.A	100	100			
EURO RSCG SA	100	100			
FUEL ARGENTINA SA	100	100			
MEDIA PLANNING SA	100	100			
MEDIA CONTACT ARGENTINA SA	100	100			
ARENA ARGENTINA SA	80	100			
PROXIMIA ARGENTINA	100	100			
HAVAS SPORTS ARGENTINA	70	70			
BRÉSIL					
EURO RSCG BRAZIL COMUNICACOES LTDA	100	100			
EURO RSCG FUEL COMUNICACOES LTDA	100	100			
EURO RSCG LIFE COMUNICACOES S.A.	51	51			
EURO RSCG CONTEMPORANEA COMUNICACOES LTDA	100	100			
MEDIA CONTACT BRAZIL LTDA	100	100			
IGLUE SERVICIOS DE MARKETING LTDA	75	75			
Z+ COMUNICACAO LTDA	70	70			
HVS PARTICIPACOES LTDA	100	100			
CHILI					
FUEL PUBLICIDADE LIMITADA	100	100			
EURO RSCG SANTIAGO SA	100	100			
FUEL CHILI S.A.	100	100			
MEDIA PLANNING CHILE SA	100	100			
MEDIA CONTACT CHILE SA	99	99			
ARENA CHILE SA	80	99			
HAVAS MEDIA CHILE	100	100			
COLOMBIE					
EURO RSCG COLOMBIA SA	51	51			
EURO RSCG 4D S.A	51	51			
SPOT SA	100	100			
EURO RSCG GOMEZ CHICA S.A	51	51			
PARTNER MEDIA S.A	51	51			
MEDIA PLANNING GROUP SA	100	100			
MEDIA CONTACT COLOMBIA SA	100	100			
MPG ALBERO LTDA	80	100			
ARENA COMMUNICATION COLOMBIA SA	56	70			
MEXIQUE					
EURO RSCG BEKER SA DE CV	92	92			
PERSONNEL SUPPORT SA DE C.V	100	100			
LSSI LATIN SERVICES SUPPORT INTEGRATION SA DE CV	100	100			
EURO RSCG 4D S.A DE CV	100	100			
GRUPO VALE EURO RSCG S.A DE C.V	73	73			
ESTRATEGIAS EURO RSCG S.A DE C.V	73	100			
BEST VALUE MEDIA S.A DE C.V	73	100			
ADMINISTRADORA 2000 S.A DE C.V	73	100			
J.V. VALE S.A DE C.V	73	100			
VALE BATES S.A DE C.V	73	100			
MEDIA PLANNING SA DE CV	95	95			
HAVAS MEDIA SERVICES S.A DE C.V	93	98			
MEDIA CONTACTS SA DE CV	100	100			
ARENA COMMUNICATION SA DE CV	80	100			
HAVAS SPORTS S.A DE C.V	98	98			
HAVAS MEDIA REGIONES S.A DE C.V	94	100			
PÉROU					
HAVAS MEDIA PERU SAC	100	100			
PORTO RICO					
EURO RSCG, INC (PUERTO RICO)	100	100			
URUGUAY					
VICEVERSA EURO RSCG S.A.	96	96			
LA ESTACA S.A.	96	96			
VICEVERSA EURO RSCG INTERNATIONAL S.A.	96	96			
EURO RSCG INTERNATIONAL S.A.	100	100			
FUEL URUGUAY S.A.	96	96			
LITTLE TECHNO S.A.	96	96			
VENEZUELA					
MPG VENEZUELA CA	100	100			
AFRIQUE					
AFRIQUE DU SUD					
EURO RSCG 4D COMMUNICATIONS (PROPRIETARY) LIMITED. S.L.	100	100			
HAVAS SPORTS SOUTH AFRICA	100	100			

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2009

5.2.32. Honoraires des Commissaires aux Comptes pris en charge par le Groupe

	Constantin Associés ⁽¹⁾				AEG Finances				Autres				TOTAL			
	Montants en M€		%		Montants en M€		%		Montants en M€		%		Montants en M€		%	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Audit																
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés																
- Émetteur	0,4	0,4			0,4	0,4							0,8	0,8		
- Filiales intégrées globalement	2,9	2,8			0,1	0,1			0,8	0,7			3,8	3,6		
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes													0,0			
- Émetteur													0,0	0,0		
- Filiales intégrées globalement	0,1												0,1	0,0		
Sous-total	3,4	3,2	94 %	94 %	0,5	0,5	100 %	100 %	0,8	0,7	80 %	78 %	4,7	4,4	92 %	92 %
Autres prestations																
Juridique, fiscal, social	0,1	0,2							0,1	0,1			0,2	0,3		
Autres	0,1								0,1	0,1			0,2	0,1		
Sous-total	0,2	0,2	6 %	6 %	0,0	0,0	0 %	0 %	0,2	0,2	20 %	22 %	0,4	0,4	8 %	8 %
Total	3,6	3,4	100 %	100 %	0,5	0,5	100 %	100 %	1,0	0,9	100 %	100 %	5,1	4,8	100 %	100 %

(1) Constantin Associés et Deloitte & Associés ont été désignés par l'Assemblée Générale du 12 juin 2006 pour une durée de six exercices expirant à l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Or, Constantin Associés et Deloitte & Associés se sont rapprochés en 2007. Leurs honoraires au titre de 2008 sont présentés en cumulé sous Constantin Associés. Du fait de ce rapprochement, AEG Finances a été nommé en remplacement de Deloitte & Associés.

5.2.33. Événements postérieurs à la date de clôture

Néant.

20.4. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2009

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2009, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société HAVAS, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les évolutions des règles et méthodes comptables exprimées dans la note 5.1.4.1 "Changements de méthodes comptables" des Notes aux états financiers consolidés.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Comme il est indiqué dans la note 5.1.4.3 "Estimations" des Notes aux états financiers consolidés, la Direction de votre Société est conduite à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses qui affectent les montants figurant dans ses états financiers et les notes qui les accompagnent. Cette note précise que les résultats définitifs peuvent diverger sensiblement de ces estimations, en fonction d'hypothèses ou de situations qui pourraient s'avérer différentes de celles envisagées. Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés au 31 décembre 2009, 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 1 416 millions d'euros, tels que décrits en note 5.2.2 "Écarts d'acquisition" des Notes aux états financiers consolidés. Votre Société procède à la comparaison de la valeur comptable des écarts d'acquisition avec leur valeur recouvrable, déterminée selon la méthodologie décrite dans la note 5.1.4.13 "Pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles" des Notes aux états financiers consolidés.

- Votre Société présente à l'actif de son bilan des impôts différés actifs nets de 76 millions d'euros, tels que décrits en notes 5.1.4.20 et 5.2.18 des Notes aux états financiers consolidés. Votre Société procède à la constatation d'impôts différés actifs dès lors que leur récupération a été jugée probable comme l'indique la note 5.1.4.20 "Impôts différés" des Notes aux états financiers consolidés.

Conformément à la norme d'exercice professionnel relative à l'appréciation des estimations comptables et sur la base des éléments disponibles à ce jour, nous nous sommes assurés du caractère approprié des procédures et des méthodes utilisées pour les estimations et avons procédé à l'appréciation des données prévisionnelles et des hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Levallois-Perret et Paris, le 14 avril 2010

Les Commissaires aux Comptes

Constantin Associés
Jean Paul SEURET

AEG Finances
Jean-François BALOTEAUD

20.5. COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2009

Bilan	100
Compte de résultat	102
Tableau des flux de trésorerie	103
Annexe des comptes annuels	104
20.6. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	
20.7. Résultats des cinq derniers exercices	
20.8. Rapport de gestion sur les comptes annuels arrêtés au 31 décembre 2009	
20.9. Politique de distribution des dividendes	
20.10. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	

COMPTES ANNUELS

au 31 décembre 2009

Bilan au 31 décembre 2009

ACTIF (en milliers d'euros)	Notes à l'annexe	2009 Brut	2009 Amortissements et provisions	2009 Net	2008 Net	2007 Net
Immobilisations incorporelles		563 830	1 717	562 113	562 176	20 756
Immobilisations corporelles						
Terrains						
Constructions		17 590	12 131	5 459	7 211	7 280
Matériel		200	187	13	17	2
Autres		6 460	4 967	1 493	1 863	1 621
Sous-total		24 250	17 285	6 965	9 091	8 902
Immobilisations financières⁽¹⁾						
Participations	1 à 3	1 617 063	97 675	1 519 388	1 452 717	1 653 773
Créances rattachées à des participations	1 à 4	632 862	52 524	580 338	555 419	909 307
Autres titres immobilisés	1 à 4	18		18	18	18
Prêts	1 à 4	495		495	512	78
Autres	1 à 4	3 183	100	3 083	24 208	18 246
Sous-total		2 253 621	150 299	2 103 322	2 032 874	2 581 422
Total de l'Actif immobilisé		2 841 701	169 301	2 672 400	2 604 140	2 611 080
Avances et acomptes versés		48		48	30	151
Créances d'exploitation⁽²⁾						
Créances clients et comptes rattachés		13 923	187	13 736	8 069	21 155
Autres créances d'exploitation		3 397		3 397	4 033	5 496
Sous-total	5	17 368	187	17 181	12 132	26 803
Créances diverses⁽²⁾	5	19 909		19 909	34 103	32 299
Valeurs mobilières de placement	6	631 853		631 853	571 904	312 878
Disponibilités		42 392		42 392	72 132	17 172
Charges constatées d'avance	7	2 987		2 987	3 387	3 192
Total de l'Actif circulant		714 509	187	714 322	693 658	392 344
Charges à répartir sur plusieurs exercices	7	3 403		3 403	3 114	3 257
Écarts de conversion - Actif		117		117	138	1
Total Actif		3 559 730	169 488	3 390 242	3 301 050	3 006 682
(1) dont à moins d'un an		583 835		583 835	423 802	861 345
(2) dont à plus d'un an		199	187	12	12	130

COMPTES ANNUELS

au 31 décembre 2009

Bilan au 31 décembre 2009

PASSIF (en milliers d'euros)	Notes à l'annexe	2009	2008 Avant répartition	2007
Capital		171 949	171 948	171 940
Primes d'émission, de conversion, de fusion, d'apport		1 466 152	1 466 143	1 466 105
Réserves				
Réserve légale		17 195	17 194	14 703
Autres réserves		295 843	258 466	118 719
Sous-total		313 038	275 660	133 423
Report à nouveau				64
Résultat de l'exercice		72 073	54 573	159 369
Provisions réglementées		154	202	292
Total des fonds propres	8	2 023 366	1 968 526	1 931 192
Provisions pour risques		11 468	10 530	13 143
Provisions pour charges		4 777	4 735	3 973
Total des provisions pour risques et charges	9	16 245	15 265	17 116
Dettes financières				
Emprunts obligataires convertibles			438 683	449 990
Autres emprunts obligataires		720 000	370 000	270 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ⁽⁴⁾		43 496	41 937	2 367
Emprunts et dettes financières divers		514 479	395 870	298 309
Sous-total	10	1 277 975	1 246 490	1 020 666
Avances et acomptes reçus		6		955
Dettes d'exploitation et diverses				
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		17 176	18 820	20 085
Dettes fiscales et sociales		46 516	45 436	8 487
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		1 123	3 975	2 513
Autres dettes		7 715	2 465	5 667
Sous-total	10	72 536	70 696	37 707
Total des dettes ⁽³⁾	10	1 350 511	1 317 185	1 058 373
Produits constatés d'avance		46		
Écarts de conversion - Passif		74	73	1
Total Passif		3 390 242	3 301 050	3 006 682
(3) dont à moins d'un an		630 320	944 081	338 046
dont à plus d'un an		720 191	373 104	720 327
(4) dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques		489	1 786	2 367

COMPTES ANNUELS

au 31 décembre 2009

Compte de résultat

(en milliers d'euros)	Notes à l'annexe	2009	2008	2007
Chiffre d'affaires	12	19 469	24 291	19 115
Coût des ventes		(9 777)	(12 366)	(10 051)
Produit brut		9 692	11 925	9 064
Autres produits d'exploitation	13	26 034	27 040	31 117
Autres consommations de l'exercice		(23 585)	(25 096)	(24 865)
Impôts, taxes et versements assimilés		(2 510)	(2 555)	(2 187)
Charges de personnel		(20 932)	(23 789)	(22 442)
Dotations aux amortissements et provisions		(3 237)	(5 068)	(5 001)
Autres charges		(155)	(252)	(396)
Total des autres charges d'exploitation		(50 419)	(56 760)	(54 892)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		(14 693)	(17 795)	(14 711)
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun				
Bénéfice	14	246	53	897
Perte				
Produits de participation ⁽¹⁾		99 578	70 804	102 164
Produits d'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		17	110	26
Autres intérêts et produits assimilés ⁽¹⁾		1 435	16 310	54 930
Reprises sur provisions et transferts de charges		276	16 596	59 663
Différences positives de change		15 184	229	35
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		1 725	4 337	6 130
Total des produits financiers		118 215	108 386	222 948
Dotations aux amortissements et provisions		(11 038)	(3 474)	(22 798)
Intérêts et charges assimilées ⁽²⁾		(21 320)	(49 371)	(37 897)
Différences négatives de change		(15 060)	(246)	(4)
Total des charges financières		(47 418)	(53 091)	(60 699)
RÉSULTAT FINANCIER	15	70 797	55 295	162 249
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS		56 350	37 553	148 435
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		272	22	2 484
Produits exceptionnels sur opérations en capital		2 851	608	16 036
Reprise sur provisions exceptionnelles et transferts de charges		3 392	11 477	16 422
Total des produits exceptionnels		6 515	12 107	34 942
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		(29)	(5 311)	(799)
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		(1 938)	(4 960)	(33 734)
Dotations aux amortissements et provisions		(4 104)	(3 024)	(4 495)
Total des charges exceptionnelles		(6 071)	(13 295)	(39 028)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	16	444	(1 188)	(4 086)
Participation des salariés		(517)	(47)	(50)
Impôts sur les bénéfices	17	15 796	18 255	15 069
BÉNÉFICE (PERTE) DE L'EXERCICE		72 073	54 573	159 369
(1) dont produits concernant les entreprises liées		100 092	72 397	154 171
(2) dont intérêts concernant les entreprises liées		4 795	12 232	7 890

Tableau des flux de trésorerie

(en milliers d'euros)	2009	2008	2007
Opérations d'exploitation			
Résultat net	72 073	54 573	159 369
Opérations sans incidence sur la trésorerie liées ou non liées à l'exploitation :			
+ Dotations aux amortissements et provisions (nettes)	14 710	(16 617)	(29 380)
- Plus ou moins-values de cessions	(1 212)	4 082	1 864
Autofinancement	85 571	42 038	131 853
Variations de trésorerie sur opérations d'exploitation	1 543	44 844 ⁽⁴⁾	17 354
FLUX NETS D'EXPLOITATION	87 114	86 882	149 207
Opérations d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations :			
Incorporelles et corporelles	(284)	(2 936)	(386)
Financières	(103 978) ⁽⁶⁾	(13 451)	(174 710) ⁽¹⁾
Sous-total	(104 262)	(16 387)	(175 096)
Cessions et réductions d'immobilisations :			
Incorporelles et corporelles			
Financières	23 993 ⁽⁷⁾	2 734	64 277 ⁽²⁾
Sous-total	23 993	2 734	64 277
Variations des dettes sur immobilisations	(2 843)	47	(2 021)
Variations des créances sur cessions d'immobilisations	(58)		
Charges à répartir		(1 521)	(346)
Trésorerie des sociétés absorbées		245	
FLUX NETS D'INVESTISSEMENT	(83 170)	(14 882)	(113 186)
Opérations de financement			
Dividendes versés	(17 195)	(17 195)	(12 892)
Augmentations des capitaux propres	10	56	817
Variations de l'endettement	44 747 ⁽⁸⁾	259 706 ⁽⁵⁾	52 312 ⁽³⁾
FLUX NETS DE FINANCEMENT	27 562	242 567	40 237
Variation de trésorerie de l'exercice	31 506	314 567	76 258
Trésorerie à l'ouverture	642 250	327 683	251 425
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	673 756	642 250	327 683

(1) Ce poste comprend principalement :

- les souscriptions aux augmentations de capital et de prêts aux filiales pour 86 millions d'euros ;
- l'acquisition de titres pour 80 millions d'euros ;
- le versement de divers dépôts de garantie pour 6 millions d'euros.

(2) Ce poste comprend principalement la diminution des créances rattachées et notamment le remboursement partiel d'une avance conditionnée pour 25 millions d'euros.

(3) Ce poste comprend la variation du cash pooling (Zero Balancing Account) pour 52 474 milliers d'euros.

(4) Ce poste comprend le remboursement par l'administration fiscale du précompte des années 2000 à 2002 pour 33 540 milliers d'euros.

(5) Principales augmentations :

- l'émission de la deuxième tranche de l'OBSAAR pour 100 millions d'euros ;
- l'utilisation d'une ligne de crédit pour 40 millions d'euros ;
- la trésorerie mise à la disposition de Havas par ses filiales membres du cash pooling pour 131 millions d'euros.

Principale diminution :

- le rachat d'OCEANE 2002 pour 11 millions d'euros.

(6) Ce poste comprend notamment :

- l'acquisition des titres créés lors de la levée par les bénéficiaires du plan de souscription d'actions Euro RSCG ;
- les souscriptions aux augmentations de capital et de prêts aux filiales pour 35 millions d'euros.

(7) Les cessions et réductions d'immobilisations financières comprennent principalement le remboursement des dépôts de garanties versés en 2008.

(8) Le poste variations de l'endettement est composé de :

- l'émission en date du 4 novembre 2009 d'un emprunt obligataire de 350 millions d'euros ;
- l'émission de billets de trésorerie à hauteur de 40 millions d'euros ;
- l'augmentation de la trésorerie mise à la disposition de Havas par ses filiales membres du cash pooling pour 149 millions d'euros ;
- le remboursement en date du 2 janvier 2009 de l'emprunt OCEANE pour un montant intérêts compris de 456 millions d'euros ;
- le remboursement en début d'exercice de la ligne de crédit utilisée en 2008 pour 40 millions d'euros.

ANNEXE DES COMPTES ANNUELS

Arrêtés au 31 décembre 2009

Tous les chiffres exprimés dans l'Annexe sont indiqués en milliers d'euros (k€), sauf mention expresse.

1. Faits caractéristiques de l'exercice

Le 2 janvier 2009, Havas a procédé au remboursement à leur échéance des Obligations à options de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) restant en circulation pour un montant de 456 millions d'euros intérêts compris.

Le 4 novembre 2009, Havas a émis un emprunt obligataire de 350 millions d'euros pour une durée de 5 ans au taux de 5,5%. Cet emprunt est destiné à répondre à ses besoins généraux de financement.

2. Principes, règles et méthodes comptables

Les comptes annuels sont établis et présentés suivant les principes, normes et méthodes comptables découlant du plan comptable général de 1999 conformément au règlement 99-03 du Comité de la Réglementation Comptable, ainsi qu'aux avis et recommandations ultérieurs du Conseil National de la Comptabilité et du Comité de la Réglementation Comptable.

Comparabilité des comptes annuels

Les comptes 2009 ont été arrêtés selon les mêmes règles et principes que les comptes 2008.

Immobilisations incorporelles et corporelles

Les frais de dépôt et de renouvellement des marques sont comptabilisés en charges.

Les immobilisations incorporelles et corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition et amorties sur leur durée normale d'utilisation (à l'exception des marques et des fonds de commerce qui ne sont pas amortis).

Le mali technique issu de la Transmission Universelle de Patrimoine de la société Havas INTERNATIONAL à Havas n'est représentatif ni de pertes ni de distributions exceptionnelles de la filiale absorbée. Il correspond à la valeur intrinsèque des actifs apportés et a donc été inscrit en immobilisations incorporelles. L'actif net apporté par Havas INTERNATIONAL à Havas est essentiellement constitué d'un portefeuille de participations dans les sous-groupes de sociétés opérationnelles des réseaux internationaux du Groupe Havas.

Le mali a été affecté aux titres de participation apportés présentant une plus-value latente significative, par référence à la valeur économique estimée de chacune de ces lignes de titres.

Les durées d'amortissement généralement retenues sont les suivantes :

Immobilisations	Durées d'amortissement
Incorporelles :	
- Logiciels	1 à 4 ans
Corporelles :	
- Constructions sur sol d'autrui	9 ans
- Agencements liés aux constructions	5 à 9 ans
- Installations techniques, matériel et outillage	3 à 10 ans
- Autres	
• matériel informatique	3 à 5 ans
• mobilier	7 à 10 ans
• agencements	10 ans

Immobilisations financières

Les titres de participation sont valorisés au coût historique d'acquisition. Les frais d'acquisition sont, conformément à l'option offerte par l'article 321-10 du plan comptable général, comptabilisés directement en charges.

Lors de l'acquisition de sociétés, des contrats prévoyant un complément de prix ("earn-out") sont généralement mis en place. Ceux-ci sont comptabilisés en complément du coût d'acquisition des titres avec pour contrepartie une dette sur immobilisation, dès lors que les versements sont probables et que les montants peuvent être mesurés de façon fiable. L'estimation de ces engagements est revue à chaque clôture sur la base de la formule prévue au contrat appliquée aux dernières données disponibles.

Les créances rattachées en devises sont revalorisées au taux de clôture à chaque exercice. Afin de réduire les expositions aux risques de change, des couvertures de change sont mises en place au cas par cas.

À chaque clôture, un test d'évaluation et de dépréciation est effectué :

- sur l'ensemble composé de la valeur nette comptable de certains titres de participation majorée d'une quote-part de mali affectée à ces mêmes titres en fonction de la valeur d'utilité des actifs sous-jacents ;
- sur la valeur nette comptable des autres titres de participation en fonction de leur valeur d'utilité.

Celle-ci est déterminée soit à partir de la méthode du cash flow futur actualisé, soit à partir d'un multiple du résultat net avant résultat financier et charges d'impôt corrigé de la dette nette. Une provision est comptabilisée dès lors que leur valeur d'utilité devient inférieure à leur valeur nette comptable.

Créances et comptes rattachés

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement comprennent principalement des dépôts à vue, des placements à court terme très liquides et facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

Gestion des risques de taux et de change

Les instruments financiers utilisés par le Groupe exclusivement pour gérer son exposition aux risques de taux et de change sont négociés avec des établissements financiers de premier plan. Ces instruments comprennent notamment des swaps de taux d'intérêt et des contrats d'achats et de ventes à terme de devises.

Les instruments destinés à la couverture d'actifs ou de passifs sont enregistrés de manière symétrique et dans la même période que l'opération couverte. Le cas échéant, les positions hors couverture sont évaluées à leur valeur de marché à la clôture.

Frais d'émission des emprunts obligataires

Les frais d'émission comprennent principalement les honoraires des intermédiaires financiers ainsi que ceux des prestataires extérieurs encourus pour l'opération.

Les frais relatifs aux OBSAAR sont comptabilisés en charges à répartir et sont amortis en fonction des modalités de remboursement de l'emprunt.

Les frais d'émission de l'emprunt obligataire émis le 4 novembre 2009 sont intégralement constatés en charges.

Provisions pour risques et charges

Une provision est constituée lorsque Havas a une obligation juridique ou implicite résultant d'un événement passé et dont il est probable qu'elle engendrera une sortie de ressources repré-

ANNEXE DES COMPTES ANNUELS

Arrêtés au 31 décembre 2009

sentatives d'avantages économiques futurs dont le montant peut être estimé de façon fiable. Le montant comptabilisé en provision représente la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Les provisions concernent principalement des litiges avec des tiers.

Les engagements en matière d'indemnité de fin de carrière sont provisionnés pour tous les collaborateurs présents au 31 décembre ayant plus de 40 ans et cinq ans d'ancienneté, conformément aux modalités stipulées dans la convention collective et figurent en "provisions pour charges".

Havas n'a pas opté pour la comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires conformément à la recommandation n° 2003-01 du CNC du 1^{er} avril 2003, l'information correspondante est présentée en note 9 "provisions pour risques et charges".

Le complément par rapport à la provision comptabilisée est inclus dans les engagements hors bilan.

Gestion centralisée de trésorerie

Au cours de l'exercice 2009, la centralisation de trésorerie a été étendue à nos holdings étrangères, principalement situées aux États-Unis, en Grande-Bretagne et en Espagne.

Les fonds avancés par Havas aux sociétés dans le cadre de la centralisation de trésorerie sont comptabilisés en "autres créances" tandis que les fonds qui lui sont prêtés sont enregistrés en "emprunts et dettes financières divers".

Impôt sur les bénéfices

Havas, société tête de l'intégration fiscale française, enregistre en produit d'impôt sur les bénéfices les gains liés à l'intégration fiscale, qui sont calculés comme étant la différence entre l'impôt qu'elle perçoit de ses filiales bénéficiaires et celui dont elle est redevable au titre du résultat fiscal d'ensemble.

En cas de sortie de l'intégration fiscale, le Groupe n'indemnise pas les filiales de l'impôt correspondant aux déficits appréhendés par la mère. Cette dernière ne constitue donc pas de provision au titre des déficits fiscaux des filiales qu'elle utilise.

Consolidation

Havas SA est la société consolidante du Groupe Havas.

3. Notes sur le bilan

ACTIF IMMOBILISÉ

Note 1 : Immobilisations brutes

Variation des Immobilisations brutes

	Valeur début exercice	Augmentations	Diminutions	Valeur fin exercice
Immobilisations incorporelles	563 778	52		563 830
Immobilisations corporelles	24 018	232		24 250
Immobilisations financières				
- Participations	1 540 787	77 915	1 639	1 617 063
- Créances rattachées	606 799	45 405	19 342	632 862
- Autres	24 838	60	21 202	3 696
Total immobilisations brutes	2 760 220	123 664	42 183	2 841 701

Immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent le fonds de commerce reconnu lors de l'acquisition de RSCG, la marque Havas ainsi que le mali technique issu de la transmission universelle de patrimoine de Havas International à Havas en date du 4 décembre 2008 pour un montant de 541 millions d'euros.

Immobilisations financières

Participations

L'essentiel de l'augmentation du poste provient des titres Euro RSCG créés lors de la levée par les bénéficiaires du plan de souscription d'actions de cette filiale et de l'acquisition de 13% des titres d'une filiale mexicaine.

Durant l'exercice, Havas a participé à des augmentations de capital dans des filiales situées au Brésil et à Hong Kong.

Les diminutions concernent la cession de titres de participation non stratégiques ou le repositionnement de filiales afin de simplifier la structure juridique du Groupe.

Créances rattachées

Les flux sur créances rattachées comprennent pour l'essentiel les avances faites aux filiales ainsi que les remboursements de prêts qu'elles ont effectués en cours d'exercice.

Autres immobilisations financières

La diminution provient principalement du remboursement des dépôts de garantie versés en 2008 à certains bénéficiaires d'options de souscription d'actions d'une filiale.

Note 2 : Amortissements et dépréciations des immobilisations

Variation des amortissements et dépréciations

	Valeur début exercice	Augmentations	Diminutions	Valeur fin exercice
Immobilisations incorporelles	1 602	115		1 717
Immobilisations corporelles	14 926	2 359		17 285
Immobilisations financières				
- Participations	88 070	9 605		97 675
- Créances rattachées	51 380	1 282	138	52 524
- Autres	100			100
Total amortissements et provisions	156 078	13 361	138	169 301

Dépréciation des immobilisations financières

Participations

Au 31 décembre 2009, la dépréciation des titres de participation s'élève à 97 675 milliers d'euros contre 88 070 milliers d'euros au 31 décembre 2008.

Les dotations comptabilisées en 2009 pour 9 605 milliers d'euros résultent d'une diminution de la valeur d'utilité de nos participations.

Créances rattachées

Au 31 décembre 2009, la dépréciation des créances rattachées de 52 524 milliers d'euros concerne principalement les comptes courants avec des sociétés qui n'ont plus d'activité opérationnelle.

ANNEXE DES COMPTES ANNUELS

au 31 décembre 2009

Note 3 : Tableau des filiales et participations

(en milliers d'euros)	Capital social	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part de capital détenu en %	Valeur brute
I - Renseignements détaillés concernant les participations dont la valeur brute excède 1 % du capital de la société mère.				
A - FILIALES				
Sociétés françaises				
LEG	98	1 578	100,00 %	3 218
EURO RSCG SA	6 125	119 017	100,00 %	149 616
EURO RSCG LIFE	703	(2 698)	99,99 %	4 331
HA POLE RESSOURCES HUMAINES SA	137	7 840	92,84 %	5 155
Havas SPORT ENTERTAINMENT	389	1 313	100,00 %	17 454
Havas MEDIA France	5 261	4 478	100,00 %	94 236
W & CIE SA	113	6 348	65,02 %	7 873
Havas DIGITAL MEDIA	40	3 770	99,84 %	38 000
H	1 532	23 893	96,29 %	36 879
	14 398	165 539		356 761
Sociétés étrangères				
Havas MANAGEMENT ESPANA	2 570	90 103	100,00 %	261 172
EURO RSCG MIDDLE EAST FZ LLC	1 214	498	50,00 %	7 046
EURO RSCG SOUTH PACIFIC GROUP PTY LTD	8 352	(841)	99,93 %	12 496
EURO RSCG (S) PTE LTD	1 046	488	100,00 %	4 473
EURO RSCG PARTNERSHIP (TAIWAN) LTD	260	425	99,19 %	5 594
EURO RSCG PARTNERSHIP (HONG KONG) LTD	10 748	(3 365)	100,00 %	12 652
EURO RSCG PARTNERSHIP (M) SDN BHD	2 246	(2 863)	93,77 %	1 906
EURO RSCG BRUSSELS S.A.	4 670	5 969	99,93 %	11 549
GO RSCG BV	6	858	100,00 %	5 449
EURO RSCG WORLDWIDE BV	54	(601)	100,00 %	18 012
EURO RSCG MILANO SRL	437	2 150	80,20 %	9 016
ARNOLD WORLDWIDE ITALY SRL	10	339	100,00 %	5 615
FUEL ITALIA SRL	10	211	100,00 %	1 846
EURO RSCG ISTANBUL AS	83	171	85,90 %	2 387
EURO RSCG COPENHAGUE A/S	202	386	100,00 %	15 958
EURO RSCG OY	4 694	(4 283)	100,00 %	12 098
EURO RSCG ISRAEL LTD	38	(625)	100,00 %	4 441
EURO RSCG BEKER SA DE CV	100	954	92,00 %	2 925
GRUPPO VALE EURO RSCG SA DE CV	880	3 414	73,00 %	16 581
LSSI LATIN SERVICES SUPPORT INTEGRATION SA DE CV	3	250	100,00 %	2 252
VICEVERSA EURO RSCG S.A.	306	(150)	96,00 %	3 595
EURO RSCG, INC (Puerto Rico)	33	164	100,00 %	13 403
EURO RSCG BRAZIL COMUNICACOES LTDA	9 269	(5 016)	100,00 %	9 849
Havas MEDIA PERU SAC	670	(153)	100,00 %	2 005
FUEL PUBLICIDADE LIMITADA	3 975	(1 959)	100,00 %	4 461
EURO RSCG VIENNA GMBH	76	206	91,70 %	6 446
Havas HOLDING DEUTSCHLAND GMBH	1 561	19 428	100,00 %	24 321
HHP SP.ZO. O	1 486	2 004	100,00 %	20 410
EURO RSCG ABC GMBH	716	10 546	100,00 %	16 666
Havas UK LIMITED	256 389	216 500	100,00 %	603 083
	312 104	335 208		1 117 707
B - PARTICIPATIONS				
Sociétés étrangères				
Havas HOLDING LIMITED	509 114	(57 747)	23,41 %	119 206
EURAD AG	202	1 190	41,67 %	3 403
	509 316	(56 557)		122 609
II - Renseignements globaux concernant les autres filiales et participations				
A - FILIALES				
Sociétés françaises				3 420
Sociétés étrangères				13 704
B - PARTICIPATIONS				
Sociétés françaises				444
Sociétés étrangères				2 418
III - Renseignements globaux sur la totalité des titres, c'est-à-dire I + II				
Filiales françaises				360 181
Filiales étrangères				1 131 411
Participations dans les sociétés françaises				444
Participations dans les sociétés étrangères				125 027
TOTAUX				1 617 063

ANNEXE DES COMPTES ANNUELS

Arrêtés au 31 décembre 2009

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		212	16 697	1 550	371	440 988 343
149 616		346	21 367	17 929	22 829	340 961 424
4 331			9 445	(161)	0	334 317 950
5 155			-	13	0	351 746 946
17 454			16 849	(1 382)	0	413 743 741
94 236			79 399	3 637	9 206	403 201 767
7 873	1 763	143	19 504	4 653	633	414 344 770
38 000			14 577	(243)	1 498	431 607 670
34 403			41 582	(1 334)	0	421 788 647
354 286	1 763	701	219 420	24 662	34 537	
261 172	221 609		86 272	16 506	25 000	
7 046			4 964	2 116	3 179	
12 496			-	880	750	
4 473			8 434	488	711	
4 865		1 300	6 172	272	203	
12 652		12 026	13 825	60		
1 038		1 237	3 320	(13)		
11 549			26 227	1 861	2 276	
821			-	(2)		
18 012	2 500		-	189		
9 016			17 376	1 827	1 476	
3 287			2 945	(99)		
243			344	18		
2 387			3 134	(89)		
1 819			2 296	328		
2 165	1 192		2 523	(1 012)		
3 394	598	733	1 381	(29)		
2 925			2 942	274	271	
14 709			4 772	1 612	934	
2			-	71	67	
1 209			509	(80)		
1 939			4 894	(634)		
9 849		796	67 604	(5 103)		
779			2 009	185		
2 947			-	(50)		
6 446			8 939	206	555	
24 187		13 500	8	2 170		
20 410			1 881	1 881	2 470	
13 291			1 144	452		
603 083		42 221	-	7 382		
1 058 211	225 899	71 813	273 915	31 667	37 892	
89 903	341 078		-	(10 227)		
3 403			13 747	819	220	
93 306	341 078	0	13 747	(9 408)	220	
3 105	4 526				1 730	
9 170	33 872	5 819			1 156	
444	5 894				29	
866	7 506	2 403			592	
357 391	6 289	701			36 267	
1 067 381	259 771	77 632			39 048	
444	5 894	0			29	
94 172	348 584	2 403			812	
1 519 388	620 538	80 736			76 156	

ANNEXE DES COMPTES ANNUELS

Arrêtés au 31 décembre 2009

Note 4 : Échéances des immobilisations financières au 31/12/2009

	Montant brut	À 1 an au plus	À plus d'1 an
Créances rattachées à des participations	632 862	580 422	52 440
Prêts	495	413	82
Autres immobilisations financières	3 201	3 000	201
Total	636 558	583 835	52 723

ACTIF CIRCULANT

Note 5 : Échéances des créances au 31/12/2009

	Montant brut	À 1 an au plus	À plus d'1 an	Dont produits à recevoir
Créances clients et comptes rattachés	13 923	13 724	199	526
Autres créances	3 397	3 397		860
Créances diverses	19 909	19 909		1 036
Total	37 229	37 030	199	2 422

Le poste "créances diverses" comprend principalement les fonds prêtés par Havas à ses filiales dans le cadre de la centralisation de la trésorerie pour 14 067 milliers d'euros.

Note 6 : Valeurs mobilières de placement

Le poste "valeurs mobilières de placement" comprend des placements monétaires sans risque (SICAV monétaires régulières, certificats de dépôt) dont la valeur comptable correspond à la valeur de marché.

Note 7 : Charges constatées d'avance et charges à répartir

Les charges constatées d'avance d'un montant de 2 987 milliers d'euros comprennent essentiellement les loyers.

Les charges à répartir comprennent principalement les frais liés à l'émission de l'OBSAAR 2006/2013 pour 1 247 milliers d'euros ainsi que ceux liés à l'émission de l'OBSAAR 2008/2015 pour 1 015 milliers d'euros, ainsi que la prime de remboursement des obligations relatives à l'emprunt obligataire émis en novembre 2009 pour 1 010 milliers d'euros.

PASSIF

Note 8 : Variation des capitaux propres

	Montant début exercice	Affectation résultat 2008	Augmentation de capital	Dividendes	Autres	Montant fin exercice
Capital	171 948		1			171 949
Prime d'émission	864 921		9			864 930
Prime de conversion	275 064					275 064
Prime de fusion, d'apport	326 158					326 158
Réserve légale	17 194	1				17 195
Autres réserves	258 466	54 572		(17 195)		295 843
Report à nouveau	0					0
Résultat	54 573	(54 573)			72 073	72 073
Provisions réglementées	202				(48)	154
Total capitaux propres	1 968 526	0	10	(17 195)	72 025	2 023 366

ANNEXE DES COMPTES ANNUELS

Arrêtés au 31 décembre 2009

Au 31 décembre 2009, le capital est constitué de 429 873 590 actions de 0,40 euro.

- Les augmentations de capital résultent de levées de 4 267 options de souscription.
- Le dividende net de 0,04 euro par action mis en paiement le 10 juin 2009 pour 17 195 milliers d'euros a été imputé sur le poste "Autres réserves".

Au 31 décembre 2009, le nombre d'actions Havas qui pourraient potentiellement être créées est le suivant :

	Période	Nombre	Prix unitaire de souscription en €	Nombre potentiel d'actions à émettre
Options de souscription d'actions	de 2008 à 2014	33 125 626	de 2,37 à 23,78	33 125 626
OBSAAR 2006	du 01/12/2010 au 1/12/2013	37 766 255	NA	37 766 255
OBSAAR 2008	du 08/02/2012 au 8/02/2019	13 377 792	NA	13 377 792
Total actions potentielles				84 269 673

Note 9 : Variation des provisions pour risques et charges

Situations et mouvements	Montant début d'exercice	Augmentations dotations de l'exercice	Diminutions, reprises		Montant fin d'exercice
			Montants utilisés au cours de l'exercice	Montants non utilisés repris au cours de l'exercice	
Rubriques					
Provisions pour risques					
- Provision pour pertes de change	138	117	138		117
- Autres provisions pour risques	10 392	4 079	1 270	1 850	11 351
Sous-total	10 530	4 196	1 408	1 850	11 468
Provisions pour charges					
- Provision pour indemnités de fin de carrière	4 735	42			4 777
Sous-total	4 735	42	0	0	4 777
Total général	15 265	4 238	1 408	1 850	16 245

Les provisions pour risques sont liées principalement à l'évolution des contentieux avec les anciens dirigeants du Groupe et à des coûts liés à des réorganisations internes en cours.

Provisions pour charges

Les engagements en matière d'indemnité de fin de carrière sont entièrement provisionnés pour tous les collaborateurs présents au 31 décembre ayant plus de 40 ans et cinq ans d'ancienneté, conformément aux modalités stipulées dans la convention collective de la publicité, ce qui représente un montant de 4 777 milliers d'euros au 31 décembre 2009 figurant en "provisions pour charges". Une dotation de 42 milliers d'euros a été comptabilisée au cours de l'exercice 2009.

Le montant de cet engagement, établi selon la recommandation CNC n°2003-R.01, fait l'objet d'une évaluation par un actuaire extérieur au Groupe d'après la méthode PUC : "Projected Unit Credit" calculé sur une base individuelle et en tenant compte d'hypothèses de taux de turn-over, de taux d'augmentation de salaire et d'un taux d'actualisation de 5%. Selon cette méthode, la provision aurait été de 6 565 milliers d'euros.

Un dirigeant du Groupe bénéficie, depuis 2006, d'un engagement de Havas de lui verser une prime de fidélité en cas de mise à la retraite par le Groupe avant le 31 décembre 2012. Cette prime est dégressive au fil des années et pourrait représenter un coût de l'ordre de 2 186 milliers d'euros si elle était due en 2010. 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 2009.

ANNEXE DES COMPTES ANNUELS

Arrêtés au 31 décembre 2009

Note 10 : Dettes

Variation des dettes financières

	Montant début d'exercice	Augmentations	Diminutions	Montant fin d'exercice
Emprunts obligataires convertibles	438 683		438 683	-
Autres emprunts obligataires	-	-	-	-
- OBSAAR	370 000			370 000
- Emprunt obligataire 11.2009		350 000		350 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	41 937	43 496	41 937	43 496
Emprunts et dettes financières divers	395 870	137 010	18 401	514 479
Total dettes financières	1 246 490	530 506	499 021	1 277 975

Emprunts obligataires convertibles

OCEANE 4% mai 2002 / janvier 2009

40 807 693 obligations en circulation au 31 décembre 2008 ont été remboursées au pair le 2 janvier 2009 pour un montant total 438,7 millions d'euros (hors intérêts courus).

La dette financière représentative de l'OCEANE s'élevait à, respectivement, 438,7 millions d'euros et 450,0 millions d'euros aux bilans des 31 décembre 2008 et 2007.

Autres emprunts obligataires

Le 4 novembre 2009, Havas a émis un emprunt obligataire de 350,0 millions d'euros lui permettant de diversifier ses sources de financement, d'allonger la durée moyenne de son endettement et de se doter des moyens de poursuivre sa croissance. Les caractéristiques de cet emprunt sont comme suit :

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

(1) Existence d'une clause de remboursement anticipé en cas de changement de contrôle de Havas.

Le produit net de l'émission s'élevait à 348 957 milliers d'euros.

Par ailleurs, Havas a mis en place le 4 novembre 2009 un swap de taux d'intérêt pour variabiliser le taux fixe de 5,50 % en Euribor 3 mois + 3,433 % sur 3 ans.

ANNEXE DES COMPTES ANNUELS

Arrêtés au 31 décembre 2009

OBSAAR

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

Caractéristiques	OBSAAR février 2008	OBSAAR décembre 2006
Montant total de l'emprunt	100 millions d'euros	270 millions d'euros
Nombre d'obligations ou de bons émis	10 000 obligations nominatives, cessibles avec consentement de Havas. Chaque obligation comporte 1 500 BSAAR immédiatement détachables	27 000 obligations nominatives, cessibles par multiple de 6, avec consentement de Havas. Chaque obligation comporte 1 555 BSAAR immédiatement détachables
Prix d'émission	10 000 euros au pair	10 000 euros au pair
Date de jouissance	8 février 2008	1 ^{er} décembre 2006
Durée totale	7 ans	7 ans
Taux d'intérêt	EURIBOR 3 mois + 0,06 % l'an, intérêts versés trimestriellement	EURIBOR 3 mois - 0,02 % l'an, intérêts versés trimestriellement
Échéance	Les obligations sont amorties par tranches égales ou sensiblement égales les 8 février 2013, 2014 et 2015 par remboursement au pair ^{(2) (3)}	Les obligations sont amorties par tranches égales ou sensiblement égales les 1 ^{er} décembre 2011, 2012 et 2013 par remboursement au pair ^{(1) (2)}
Nombre d'obligations en circulation au 31/12/2008	10 000	27 000
Mouvements en 2009	0	0
Nombre d'obligations en circulation au 31/12/2009	10 000	27 000

(1) Havas pourra, à toute "Date de paiement d'intérêts" à l'exception des 1^{er} décembre 2011, 2012 et 2013, procéder au remboursement anticipé de tout ou partie des obligations restant en circulation au pair soit 10 000 euros par obligation, majoré du montant des intérêts courus.

(2) En cas de changement de contrôle du Groupe, Havas devra rembourser la totalité des obligations restant en circulation au pair, majoré du montant des intérêts courus.

(3) Havas pourra, à toute "Date de paiement d'intérêts" à l'exception des 8 février 2013 et 2014, procéder au remboursement anticipé de tout ou partie des obligations restant en circulation au pair soit 10 000 euros par obligation, majoré du montant des intérêts courus.

Havas a émis en décembre 2006 un emprunt réservé à Banque Fédérative du Crédit Mutuel, Natixis (anciennement Natexis Banques Populaires) et HSBC France, représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) d'un montant de 270,0 millions d'euros avec suppression d'un droit préférentiel de souscription en vue de l'admission sur le marché Eurolist d'Euronext Paris de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) à compter du 1^{er} décembre 2010. Les réservataires de l'émission d'OBSAAR ont cédé, début 2007, les BSAAR à des cadres et mandataires sociaux du Groupe Havas.

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

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

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

Le 8 février 2008, Havas a émis un autre emprunt réservé à Banque Fédérative du Crédit Mutuel, Natixis, Calyon, BNP Paribas et Société Générale représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) d'un montant de 100,0 millions d'euros avec suppression d'un droit préférentiel de souscription en vue de l'admission sur le marché d'Euronext Paris de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) à compter du 8 février 2012. Les réservataires de l'émission d'OBSAAR ont cédé la totalité des BSAAR à des cadres et mandataires sociaux du Groupe Havas au prix unitaire de 0,34 €, le prix d'exercice étant de 3,85 €. La parité d'exercice est de un BSAAR pour une action Havas nouvelle ou existante.

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

- Banque Fédérative du Crédit Mutuel pour 2 500 obligations pour un montant de 25,0 millions d'euros,
- Natixis pour 2 500 obligations pour un montant de 25,0 millions d'euros,
- Calyon pour 2 000 obligations pour un montant de 20,0 millions d'euros,
- BNP Paribas pour 1 500 obligations pour un montant de 15,0 millions d'euros, et
- Société Générale pour 1 500 obligations pour un montant de 15,0 millions d'euros.

Le produit net de l'émission s'élevait à 98,5 millions d'euros.

ANNEXE DES COMPTES ANNUELS

Arrêtés au 31 décembre 2009

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

Ratios financiers (covenants)

EBITDA Ajusté / Charge Financière Nette	> 3,5 : 1
Dette Financière Nette Ajustée / EBITDA Ajusté	< 3,0 : 1

Ces ratios ont été respectés en 2009.

Les termes employés sont définis de la façon suivante :

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

Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit

Au premier semestre 2009, Havas a mis en place un programme d'émission de billets de trésorerie portant sur un montant maximum de 300 millions d'euros. Le montant total des billets émis s'élève à 40 millions d'euros au 31 décembre 2009. Ils arriveront à échéance le 18 janvier 2010.

Outre les billets de trésorerie, ce poste comprend également les intérêts courus sur l'emprunt obligataire de 3 millions d'euros.

Lignes de crédit bilatérales

Le montant des lignes de crédit bilatérales de 210 millions d'euros, dont 40 millions étaient tirés au 31 décembre 2008 et remboursés en février 2009, sera ramené à 190 millions d'euros fin 2010 puis à 140 millions d'euros fin 2011 et à 25 millions d'euros fin 2012, utilisable jusqu'au 31 décembre 2013.

Emprunts et dettes financières divers

Les "Emprunts et dettes financières divers" sont principalement constitués des fonds prêtés à Havas par ses filiales pour 514 millions d'euros.

Échéances des dettes

	Montants au bilan	Montants à moins d'1 an	Montants à moins de 5 ans	Montants à plus de 5 ans	Dont charges à payer
Dettes financières	1 277 975	557 784	686 858	33 333	3 407
Dettes d'exploitation	63 698	63 698			10 572
Dettes diverses	8 838	8 838			1 375
Total dettes	1 350 511	630 320	686 858	33 333	15 354

Litiges fiscaux

1. Précompte

En 2003, Havas a réclamé par voie judiciaire le remboursement du précompte mobilier acquitté par la Société entre 2000 et 2002 sur la redistribution de dividendes de source européenne.

Dans le cadre de ce contentieux opposant Havas à l'État français, les tribunaux administratifs ont prononcé la restitution d'un montant de 33 540 milliers d'euros à Havas, montant équivalent au précompte mobilier payé au titre des années 2000 à 2002, majoré de 8 545 milliers d'euros d'intérêts moratoires.

L'État français ayant fait appel des jugements des tribunaux précités, les sommes perçues ont été inscrites au passif du bilan, sans effet sur le résultat ni sur les capitaux propres.

ANNEXE DES COMPTES ANNUELS

Arrêtés au 31 décembre 2009

2. Contrôles fiscaux

Suite aux contrôles fiscaux, l'administration a notifié des rectifications de résultats à l'encontre des sociétés Havas et Havas International pour les exercices 2002 à 2005, visant ainsi à réduire le déficit fiscal d'ensemble du Groupe d'environ 500 millions d'euros.

Au cours de l'exercice, Havas a contesté la totalité des redressements proposés par l'administration pour elle-même et pour Havas International, Havas venant aux droits et obligations de cette dernière, suite à la Transmission Universelle de Patrimoine de Havas International à Havas le 4 décembre 2008.

Ces redressements ne portant que sur une partie des reports déficitaires du Groupe, aucune provision pour risque n'est constatée dans les comptes de Havas.

Note 11 : Exposition aux risques de marché

Des opérations peuvent être effectuées sur les marchés dans le but de gérer et de réduire les expositions aux risques de change et de taux.

Des swaps de taux ont été mis en place sur toute la durée de l'OBSAAR 2006, figeant ainsi le taux synthétique de l'OBSAAR 2006 à 3,803%.

Le 4 novembre 2009, Havas a émis un emprunt obligataire de 350 millions d'euros pour une durée de 5 ans à un taux fixe de 5,5%. Afin de réduire le coût financier de cet emprunt, Havas a saisi l'opportunité de contracter un swap de taux d'intérêt avec un taux prêteur de 5,5% contre un taux emprunteur indexé sur l'euribor 3 mois + 3,433% pour une durée de 3 ans.

Des couvertures de change ont été mises en place sur des avances en devises consenties à des filiales et sur des dettes financières auprès de nos holdings étrangères dans le cadre de la centralisation de trésorerie.

4. NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

Note 12 : Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires en 2009 est constitué essentiellement par les facturations de prestations de services aux filiales et de redevances de marques.

Note 13 : Autres produits d'exploitation

Les "Autres produits d'exploitation" comprennent principalement des loyers et des charges locatives facturés pour 12 941 milliers d'euros ainsi que des frais refacturés à des filiales pour un montant de 13 088 milliers d'euros.

Note 14 : Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun

Ce poste comprend les quotes-parts de résultat des Sociétés en Nom Collectif.

Note 15 : Résultat financier

Les charges financières sont constituées principalement des coupons des obligations convertibles (OBSAAR) et des intérêts courus de l'emprunt obligataire pour un montant de 8 929 milliers d'euros, du swap de taux de l'OBSAAR 2006 pour 6 148 milliers d'euros des intérêts de trésorerie dans le cadre de la centralisation de trésorerie pour 4 795 milliers d'euros ainsi que des dotations aux provisions pour dépréciation des titres de participations pour 9 605 milliers d'euros.

Les principaux produits financiers sont les dividendes reçus de nos filiales pour 76 156 milliers d'euros, les intérêts financiers liés aux créances rattachées à des participations pour 23 421 milliers d'euros, les produits de placements financiers pour 1 942 milliers d'euros.

Note 16 : Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel bénéficiaire de 444 milliers d'euros comprend :

- des coûts liés à des restructurations internes et à l'évolution des contentieux avec les anciens dirigeants du Groupe pour 959 milliers d'euros ;
- des plus-values nettes de cession de titres de participations d'un montant de 1 212 milliers d'euros ;
- le remboursement d'une créance de carry back qui avait été préalablement provisionnée pour un montant de 200 milliers d'euros.

Note 17 : Impôt sur les bénéfices

Le produit d'impôt de l'intégration fiscale s'élève à 16 442 milliers d'euros.

5. AUTRES INFORMATIONS

Note 18 : Éléments concernant les entreprises liées

Postes	Montants
Participations	1 519 178 ⁽¹⁾
Créances rattachées à des participations	580 338 ⁽¹⁾
Créances clients et comptes rattachés	12 923
Autres créances	742
Emprunts et dettes financières divers	511 247
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	7 064
Autres dettes	535
Produits de participation	99 578
Autres produits financiers	514
Charges financières	4 795

(1) Montants nets.

ANNEXE DES COMPTES ANNUELS

Arrêtés au 31 décembre 2009

Note 19 : Accroissements et allègements de la dette future d'impôt

Cette note récapitule les différences temporaires et déficits reportables existant au 31 décembre 2008 et au 31 décembre 2009, en base et en montant d'impôt :

	Base ouverture	Impôts différés liés à l'ouverture	Base clôture	Impôts différés liés à la clôture	Variations de la base	Variations des impôts différés
Allègements						
- Provision participation des salariés	49	17	517	178	468	161
- Provision indemnité fin carrière	4 734	1 630	4 777	1 645	43	15
- Écarts de conversion	73	25	544	187	471	162
- Autres provisions non immédiatement déductibles	9 461	3 257	10 530	3 625	1 069	368
- Autres réintégrations temporaires	1 800	620	1 680	578	(120)	(41)
- Déficits reportables à court-terme	1 256 117	432 481	1 220 183	420 109	(35 934)	(12 372)
Accroissements						
- Déduction des produits dont la taxation est différée						
Totaux	1 272 234	438 030	1 238 231	426 323	(34 003)	(11 707)

Le taux d'impôt société retenu est de 34,43%. Il correspond au taux normal de 33,33%, majoré de la contribution sociale de 3,3%.

Note 20 : Obligations contractuelles et engagements hors bilan

Engagements donnés :

Ventilation des engagements hors bilan par échéance :

(en milliers d'euros)		Moins d'1 an	Plus d'1 an moins de 5 ans	Plus de 5 ans
Contrats de location simple	22 577	10 488	12 089	
Rachats de minoritaires ⁽¹⁾	9 423	195		9 228
Engagements pour retraite (note 9)	1 788		1 788	
Ligne de crédit MT/LT non utilisée ⁽²⁾	210 000		210 000	
Montant des découverts autorisés non utilisés	72 005	72 005		
Total engagements hors bilan	315 793	82 688	223 877	9 228

(1) La Société a conclu avec des actionnaires externes de sociétés consolidées des accords pour le rachat à terme de leur participation à des conditions de marché (contrats de "buy out"). Suite à la transmission universelle du patrimoine de Havas International à Havas, cette dernière se substitue aux obligations en matière d'engagement de "buy out" de Havas International.

(2) Le montant des lignes de crédit bilatérales de 210 millions d'euros, dont 40 millions d'euros étaient tirés au 31 décembre 2008 jusqu'à fin février 2009, sera ramené à 190 millions d'euros fin 2010 puis à 140 millions d'euros fin 2011 et à 25 millions d'euros fin 2012, utilisable jusqu'au 31 décembre 2013.

Ventilation des obligations contractuelles comptabilisées au bilan par échéance

(en milliers d'euros)		Moins d'1 an	Plus d'1 an moins de 5 ans	Plus de 5 ans
Autres emprunts obligataires	720 000		686 667	33 333
Compléments de prix "earn out"	1 012	1 012		
Total obligations contractuelles comptabilisées au bilan	721 012	1 012	686 667	33 333

ANNEXE DES COMPTES ANNUELS

Arrêtés au 31 décembre 2009

Garanties, cautions, sûretés réelles

(en milliers d'euros)		Moins d'1 an	Plus d'1 an moins de 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts auprès des établissements de crédit	4 031	4 031		
Contrats de location simple	59 078	1 502	18 426	39 150
Lignes de crédit non utilisées	186 995	116 531		70 464
Achats d'espaces publicitaires	5 405	5 405		
Divers ⁽¹⁾	21 427		1 684	19 743
Total engagements donnés pour les filiales	276 936	127 469	20 110	129 357

(1) Havas a garanti le déficit de financement évalué à 19 141 milliers d'euros existant sur deux fonds de pension relatifs à deux sous-groupes anglais.

Havas a consenti les sûretés réelles listées ci-dessous :

- nantissement de dépôts à vue et gages d'instruments financiers pour un montant total de 144 milliers d'euros.

Lettres de confort

(en milliers d'euros)		Moins d'1 an	Plus d'1 an moins de 5 ans	Plus de 5 ans
Centralisation de trésorerie ⁽¹⁾	83 683			83 683
Total lettres de confort	83 683	0	0	83 683

(1) Une lettre de confort d'un montant global de 83 683 milliers d'euros a été mise en place afin de permettre à nos filiales anglaises d'utiliser les systèmes de règlements électroniques bancaires.

Engagements reçus

Néant

Note 21 : Rémunération des mandataires sociaux

(en milliers d'euros)	2008	2009
Rémunération brute globale au titre de l'exercice	6 952	5 146
Rémunération brute globale versée	7 810	7 050
Engagements de retraite et avantages similaires au 31 décembre	3 196	2 493
Nombre d'options détenues au 31 décembre	12 677 100	12 143 926

Les mandataires sociaux ne bénéficient d'aucun prêt ni caution.

ANNEXE DES COMPTES ANNUELS

Arrêtés au 31 décembre 2009

Note 22 : Effectifs

La répartition des effectifs moyens sur l'exercice 2009 se décompose de la manière suivante :

Catégories	Nombre
Cadres	64
Maîtrises	15
Employés	10
Total	89

Note 23 : Litiges avec d'anciens dirigeants ou collaborateurs

Des contentieux sont actuellement en cours concernant trois anciens dirigeants du Groupe, Madame Agnès Audier et Messieurs Alain de Pouzilhac et Alain Cayzac.

1. Alain de POUZILHAC

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

- L'annulation des accords conclus entre la Société et Monsieur de Pouzilhac lors du départ de ce dernier consécutive au vote défavorable de l'Assemblée Générale des actionnaires du 12 juin 2006.

La Cour d'Appel de Paris par l'arrêt du 14 janvier 2010 a condamné Havas à reverser l'indemnité de non-concurrence dont elle avait arrêté le versement. Le Groupe s'est pourvu en cassation.

- La remise en cause de l'éligibilité de Monsieur de Pouzilhac à la retraite sur-complémentaire mise en place au bénéfice de certains dirigeants de la société EUROCOM. La procédure près la Cour d'Appel de Paris devrait être examinée au cours du 1^{er} semestre 2010.

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

2. 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 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 a débouté Madame Audier de ses demandes le 13 avril 2007.

La cour d'Appel de Versailles a fait droit aux demandes de Madame Audier et a condamné Havas à payer la somme de 1,4 million d'euros et l'intégralité de ce montant a été provisionnée dans les comptes 2009 du Groupe. Havas s'est pourvu en cassation.

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

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

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

Note 24 : Droit individuel à la formation

Dans le cadre du droit individuel à la formation institué par la loi 2004-391 du 4 mars 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie, le volume d'heures de formation cumulées relatif aux droits acquis et non exercés est de 4 921 heures au 31 décembre 2009, la valeur correspondante est estimée à 213 milliers d'euros.

6. Événements postérieurs à la date de clôture

Néant.

20.6. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2009

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2009, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Havas, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Votre Société présente à l'actif de son bilan des immobilisations incorporelles comprenant un mali technique de confusion pour un montant de 541 millions d'euros. Les modalités d'affectation du mali technique sont décrites dans le paragraphe *Immobilisations incorporelles et corporelles* de la partie II de l'annexe relative aux principes, règles et méthodes comptables. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre Société, nous avons vérifié le caractère approprié de ces modalités d'affectation et des informations fournies dans les notes de l'annexe à ce titre.

Votre Société procède à chaque clôture à un test d'évaluation et de dépréciation du mali technique et des titres de participation en fonction de la valeur d'utilité des filiales concernées, selon les modalités décrites dans le paragraphe *Immobilisations financières* de la partie II de l'annexe relative aux principes, règles et méthodes comptables. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces valeurs d'utilité.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris et Levallois-Perret, le 14 avril 2010

Les Commissaires aux Comptes

AEG Finances
Jean-François BALOTEAUD

Constantin Associés
Jean Paul SEGURET

20.7. Résultats des cinq derniers exercices

Nature des indications	2005	2006	2007	2008	2009
1. Capital en fin d'exercice					
Capital social (en milliers d'euros)	171 672	171 812	171 940	171 948	171 949
Nombre total de titres	429 180 870	429 531 170	429 850 201	429 869 323	429 873 590
Nombre maximal d'actions futures à créer					
• par exercice de droits de souscription	29 704 666	46 020 264	41 936 287	37 208 093	33 125 626
• par conversions d'obligations	48 012 887	48 389 622	48 389 622	47 173 693	0
2. Opérations et résultats de l'exercice (en milliers d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes	17 711	17 187	19 115	24 291	19 469
Résultat avant impôts, dotations nettes aux amortissements et provisions et participation des salariés	(42 313)	40 663	99 444	19 748	71 505
Impôts sur les bénéfices	(18 159)	(17 462)	(15 069)	(18 255)	(15 796)
Résultat après impôts, dotations nettes aux amortissements et provisions et participation des salariés	(15 467)	49 887	159 369	54 573	72 073
Résultat distribué	12 806	12 892	17 285	17 195	34 478
3. Résultats par action (en euros)					
Résultat après impôts, mais avant dotations nettes aux amortissements et provisions et participation des salariés	(0,06)	0,14	0,27	0,09	0,20
Résultat après impôts, dotations nettes aux amortissements et provisions et participation des salariés	(0,04)	0,12	0,37	0,13	0,17
Dividende attribué à chaque action	0,03	0,03	0,04	0,04	0,08 ⁽¹⁾
4. Personnel					
Nombre de salariés	109	93	88	85	89
Montant de la masse salariale (en milliers d'euros)	9 568	10 530	16 765	17 513	15 310
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (en milliers d'euros)	4 374	4 137	5 678	6 276	5 622

(1) Proposé à l'Assemblée Générale du 11 mai 2010.

20.8. Rapport de gestion sur les comptes annuels au 31 décembre 2009

Résultat de l'exercice

La société Havas enregistre, en 2009, un résultat net positif de 72 073 milliers d'euros qui s'explique par une perte d'exploitation de 14 693 milliers d'euros, un résultat financier positif de 70 797 milliers d'euros, un résultat exceptionnel positif de 444 milliers d'euros et un produit d'impôt de 15 796 milliers d'euros.

Le résultat financier positif de 70 797 milliers d'euros est constitué essentiellement :

- de revenus de créances rattachées s'élevant à 23 421 milliers d'euros ;
- des dividendes reçus pour 76 156 milliers d'euros ;
- d'une charge de 8 929 milliers d'euros correspondant aux coupons versés sur les OBSAAR et l'emprunt obligataire souscrit le 4 novembre 2009 et d'une charge de 4 795 milliers d'euros concernant les intérêts de la trésorerie centralisée (zero balance account) ;
- des dotations aux provisions pour dépréciation des titres de participation et des créances rattachées pour 10 888 milliers d'euros ;
- des reprises de provisions pour dépréciation des titres de participation et des créances rattachées pour 138 milliers d'euros ;
- des autres produits financiers pour 1 435 milliers d'euros.

Le résultat exceptionnel positif de 444 milliers d'euros s'explique principalement par une plus-value nette sur cession de titres de participation de 1 212 milliers d'euros et des dotations et reprises nettes pour un montant négatif de 712 milliers d'euros.

Prises de participation

Nous vous signalons que les prises de participation significatives enregistrées au cours de l'exercice 2009 sont les acquisitions de 13 % des titres d'une société mexicaine, de 6,66 % d'une filiale australienne et de 51 % de deux sociétés situées en Colombie. Les diminutions concernent la cession de titres de participation non stratégiques.

Soldes au 31 décembre 2009 des dettes fournisseurs par échéance

(en milliers d'euros)	Dettes échues à la clôture ⁽¹⁾	Dettes litigieuses ⁽²⁾	Janvier 2010	Échéances Février 2010	Mars 2010	Total
Fournisseurs	1 046	1 104	5 005	4 639	311	12 105
Fournisseurs d'immobilisations incorporelles et corporelles		2	56	47		105
Total général	1 046	1 106	5 061	4 686	311	12 210

(1) Dont management fees Groupe.

(2) Dont litiges liés à l'Assemblée Générale 2005 Havas.

Présentation des résolutions

Cette présentation se trouve en annexe du présent document.

20.9. Politique de distribution des dividendes

Le Conseil d'Administration qui s'est réuni le 23 mars 2010 a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires le paiement d'un dividende par action de 8 centimes d'euro au titre de 2009 contre 4 centimes d'euro au titre de 2008.

Le montant total du dividende distribué au titre de l'exercice 2009 serait donc de 34,5 millions d'euros, contre 17,2 millions d'euros au titre de 2008.

La mise en paiement aura lieu le 18 mai 2010.

Le tableau donnant le montant du dividende global et par action figure dans ce rapport après les comptes annuels de Havas.

Le tableau ci-dessous rappelle pour les trois derniers exercices les éléments clés de la politique de distribution des dividendes.

Données par action sur les trois derniers exercices

(en euros)	2009	2008	2007
Cours le plus haut	3,08	3,41	4,62
Cours le plus bas	1,29	1,26	3,26
Cours au 31/12	2,79	1,47	3,34
Nombre d'actions émises au 31/12 (en milliers)	429 874	429 869	429 850
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions d'euros)	1 200	632	1 436

	Principes IFRS	Principes IFRS	Principes IFRS
Résultat net, avant dépréciation des écarts d'acquisition, part du Groupe	0,22	0,25	0,2
Résultat net part du Groupe	0,21	0,24	0,19
Ratio P/E au 31/12	13,1x	6,1x	17,6x
Dividende net	0,08 ⁽¹⁾	0,04	0,04
Dividende global	0,08	0,04	0,04
Rendement net au 31/12 (en %)	2,9%	2,7%	1,2%

(1) Proposé à la prochaine Assemblée Générale.

20.10. Changement significatif de la situation financière ou commerciale

Néant.

21. Informations complémentaires

21.1. Capital social

21.1.1. Montant du capital souscrit

Au 31 décembre 2008, le capital social s'élevait à 171 947 729,20 euros. Il était divisé en 429 869 323 actions de 0,40 euro chacune. Il n'existe qu'une catégorie d'actions toutes entièrement libérées.

Le 2 mars 2009, le Conseil d'Administration a constaté que le capital social s'élevait à 171 947 729,20 euros. Il était divisé en 429 869 323 actions de 0,40 euro de nominal.

Au 31 décembre 2009, le capital s'élevait à 171 949 436 euros divisé en 429 873 590 actions de 0,40 euro.

21.1.2. Titres non représentatifs du capital

La Société a émis des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR). L'information relative à ces OBSAAR figure dans le paragraphe ci-dessous.

En novembre 2009, Havas SA a lancé un emprunt obligataire de 350 000 000 euros venant à échéance le 4 novembre 2014. Ces obligations (code ISIN FR0010820217) de valeur nominale de 50 000 euros ont été émises et cotées le 4 novembre 2009 auprès de la Bourse de Luxembourg.

Les caractéristiques de cet emprunt figurent en annexe aux comptes consolidés (note 5.2.13.3).

21.1.3. Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par la Société ou en son nom ou par ses filiales

Depuis le 12 janvier 2007, la Société ne détient plus aucune de ses propres actions.

La Société n'a pas d'autorisation en cours de validité en vue de procéder au rachat de ses propres titres. Une autorisation à l'effet de racheter des actions conformément aux dispositions des articles L. 225-209 du Code de commerce sera soumise à la prochaine assemblée.

Descriptif du programme soumis pour autorisation à l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2010

1. Répartition par objectifs des titres détenus et positions ouvertes sur produits dérivés

Havas ne détient aucune action propre ni aucune position ouverte sur produits dérivés.

2. Objectifs du programme de rachat d'actions

- réduire le capital de la société par annulation d'actions ;
- honorer les obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou aux mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée ;
- remettre des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- remettre des actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans la limite de 5 % du capital ;
- assurer la liquidité ou l'animation du marché du titre de la société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers, et ;
- mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des Marchés Financiers.

3. Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres de capital

La part maximale du capital dont le rachat serait autorisé par l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2010 dans le cadre du programme de rachat est fixée à 40 000 000 d'actions, soit environ 9,3 % du nombre total des actions composant le capital social de la Société au 26 février 2010.

Conformément à l'article L. 225-210 du Code de commerce, le nombre d'actions que Havas détiendra à quelque moment que ce soit ne pourra dépasser 10 % des actions composant le capital social de la Société à la date considérée.

Les titres pouvant être rachetées sont des actions ordinaires de 0,40 euro de nominal cotées sur Euronext Paris (compartiment A, code ISIN : FR0000121881, mnémonique : HAV).

4. Prix d'achat unitaire maximum autorisé

Le prix unitaire maximum d'achat ne devrait pas excéder 5 euros (hors frais d'acquisition) étant précisé que ce prix d'achat pourrait être ajusté sur décision du Conseil d'Administration notamment pour ajuster le prix maximum d'achat indiqué ci-dessus, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserve, attribution gratuite d'actions aux actionnaires, de division ou de regroupement d'actions, ou de toute autre opération portant sur le capital social, afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

5. Durée du programme de rachat

Le programme de rachat aurait une durée de 18 mois à compter de l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2010, soit jusqu'au 10 novembre 2011.

21.1.4. 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.

Ajustement des OCEANE

Suite à la distribution le 14 juin 2006 d'un dividende de 0,03 euro 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 action de la Société pour une obligation à 1,156 action de la Société pour une obligation 4 % 2002/2009. Depuis cette date, ce ratio est resté inchangé.

La Société a procédé le 2 janvier 2009 au remboursement à leur échéance des obligations restant en circulation. Le prix de remboursement égal à 100 % du pair majoré des intérêts courus depuis la dernière date de paiement était de 11,18 euros par obligation (10,75 euros majoré de 0,43 euro d'intérêt).

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. Une Assemblée Générale des Obligataires s'est tenue le 15 janvier 2009 pour préciser le contenu de la clause n°4.1.8.1.3.2 de la note d'opération en indiquant, conformément à l'esprit initial que cette clause n'avait pas vocation à s'appliquer aux sociétés du Groupe Bolloré.

Au 28 février 2010, la Société avait racheté et annulé 4 373 745 BSAAR notamment suite au départ du Groupe de bénéficiaires de BSAAR. En conséquence, 35 611 255 actions seraient susceptibles d'être émises par exercice des BSAAR, ce qui, au 28 février 2010, représente 8,75 % du capital et des droits de vote.

Les caractéristiques de ces OBSAAR et des BSAAR figurent en annexe aux comptes consolidés (notes 5.2.13.4.).

OBSAAR – BSAAR 2008

Le Conseil d'Administration, dans sa séance du 8 janvier 2008, faisant usage de la délégation de compétence qui lui avait été consentie par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 8 janvier 2008 a décidé d'émettre 10 000 obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) de 10 000 euros de valeur nominale, soit un montant nominal total de 100 millions d'euros. À chacune de ces obligations sont attachés 1 500 BSAAR (bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables) qui ont été proposés et acquis le 31 mars 2008 par des collaborateurs du Groupe relevant de catégories définies par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 8 janvier 2008. Le prix de cession du BSAAR est de 0,34 euro et le prix d'exercice de 3,85 euros. Un BSAAR donne droit de recevoir, au choix de la Société, une action nouvelle ou existante. Les BSAAR sont exerçables à compter de la date d'admission des BSAAR aux négociations sur le marché d'Euronext Paris jusqu'au 7^e anniversaire de leur date d'émission. L'admission des BSAAR aux négociations sur le marché d'Euronext Paris ne sera demandée qu'à partir du 8 février 2012. À compter de cette date, sauf exceptions les BSAAR seront librement négociables. Une Assemblée Générale des Obligataires s'est tenue le 15 janvier 2009 pour préciser le contenu de la clause n°4.1.8.1.3.2 de la note d'opération en indiquant, conformément à l'esprit initial que cette clause n'avait pas vocation à s'appliquer aux sociétés du Groupe Bolloré.

Au 28 février 2010, la Société avait racheté et annulé 402 941 BSAAR notamment suite au départ du Groupe de bénéficiaires de BSAAR. En conséquence 13 377 792 actions seraient susceptibles d'être émises par exercice des BSAAR ce qui, au 28 février 2010 représente 3,11 % du capital et des droits de vote.

Les caractéristiques de ces OBSAAR et des BSAAR figurent en annexe aux comptes consolidés (notes 5.2.13.4.).

Historique des attributions de bons de souscription ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) aux mandataires sociaux visés au chapitre 14.1

	Attribution de février 2007	Attribution de mars 2008
Date d'Assemblée	12/06/2006	08/01/2008
Date du Conseil d'Administration	27/10/2006	08/01/2008
Nombre total de BSAAR attribués	41 968 106	13 780 733
Total de BSAAR attribués à des mandataires sociaux dont mandataires sociaux visés au 14.1 bénéficiant de BSAAR	4 686 130	3 218 528
<i>Fernando RODÉS VILÀ</i>	<i>1 000 000</i>	<i>352 941</i>
<i>Jacques SÉGUÉLA</i>	<i>1 000 000</i>	<i>1 470 588</i>
<i>Vincent BOLLORÉ</i>	<i>1 000 000</i>	<i>352 941</i>
<i>Ed ESKANDARIAN</i>	<i>105 000</i>	<i>100 000</i>
<i>Leopoldo RODÉS CASTAÑE</i>	<i>1 000 000</i>	<i>294 118</i>
<i>Jean de YTURBE (représentant de LONGCHAMP PARTICIPATIONS)</i>	<i>172 673</i>	<i>117 647</i>
<i>Hervé PHILIPPE (représentant de FINANCIÈRE DE LONGCHAMP)</i>	<i>304 634</i>	<i>205 882</i>
Date de cession des BSAAR	19/02/2007	31/03/2008
Période d'exercice	du 01/12/2010 au 01/12/2013	du 08/02/2012 au 08/02/2015
Prix de cession d'un BSAAR	0,34	0,34
Prix d'exercice d'un BSAAR	4,30	3,85
Nombre d'actions souscrites ou acquises au 31/12/2009	0	0
Nombre cumulé de BSAAR rachetés au 31/12/2009	4 218 745	402 941
Nombre de BSAAR restants en fin d'exercice	37 766 255	13 377 792

BSAAR consentis aux dix premiers attributaires non mandataires sociaux et BSAAR exercés par les 10 premiers salariés non mandataires sociaux

Bons de souscription ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) consentis aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et bons de souscription ou d'acquisition d'actions remboursables exercés par ces derniers	Nombre total de bons de souscription ou d'acquisition d'actions remboursables attribués/ actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan de février 2007	Plan de mars 2008
BSAAR consentis, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des bons, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre de BSAAR ainsi consentis est le plus élevé (information globale)	0	NA	0	0
BSAAR détenus sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, exercés, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre de BSAAR ainsi émis ou souscrits est le plus élevé (information globale)	0	NA	0	0

21.1.5. Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital

Néant.

21.1.6. Informations relatives aux options de souscription ou d'achat d'actions

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions Havas SA attribuées aux mandataires sociaux visés au 14.1

	Plan 14.02.2002 ⁽²⁾	Plan 12.12.2002	Plan 24.03.2003	Plan 04.07.2003	Plan 10.12.2003
Date d'Assemblée	22/05/2001	22/05/2001	22/05/2001	23/05/2002	23/05/2002
Date du Conseil d'Administration	14/02/2002	12/12/2002	24/03/2003	04/07/2003	10/12/2003
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées ⁽¹⁾ , dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :	6 845 818	32 180	3 014 251	351 006	1 681 621
Total mandataires sociaux	1 589 056	-	227 293	334 169	-
dont mandataires sociaux visés au 14.1 bénéficiant d'options					
Fernando RODÉS VILÀ	151 136	-	-	-	-
Jacques SÉGUÉLA	58 132	-	227 293	-	-
Vincent BOLLORÉ	-	-	-	-	-
Ed ESKANDARIAN	116 260	-	-	-	-
Leopoldo RODÉS CASTAÑE	-	-	-	-	-
Jean de YTURBE (représentant de LONGCHAMP PARTICIPATIONS)	-	-	-	-	-
Hervé PHILIPPE (représentant de FINANCIÈRE DE LONGCHAMP)	-	-	-	-	-
Point de départ d'exercice des options	01/01/2003	01/01/2003	24/03/2004	04/07/2004	10/12/2004
Date d'expiration	13/02/2009	11/12/2009	24/03/2010 ⁽⁴⁾	04/07/2013	10/12/2010 ⁽⁷⁾
Prix de souscription ou d'achat	7,4	4,27	2,37	3,59	3,9
Décote	0%	0%	0%	0%	0%
Modalités d'exercice			⁽³⁾	⁽⁵⁾	⁽⁶⁾
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2009	0	0	935 576	109 690	94 799
Nombre cumulé d'options ou d'achat actions annulées ou caduques	6 845 818	32 180	974 117	16 837	648 755
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	0	0	1 104 558	224 479	938 067

	Plan 26.05.2004	Plan 01.12.2004	Plan 20.07.2006	Plan 27.10.2006	Plan 11.06.2007
Date d'Assemblée	23/05/2002	23/05/2002	21/05/2003	12/06/2006	12/06/2007
Date du Conseil d'Administration	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⁾ , dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :	421 426	10 326 167	2 200 000	22 500 000	1 740 000
Total mandataires sociaux	337 139	2 296 341	-	3 350 000	-
dont mandataires sociaux visés au 14.1 bénéficiant d'options					
Fernando RODÉS VILÀ	-	306 925	-	1 000 000	-
Jacques SÉGUÉLA	-	255 771	-	500 000	-
Vincent BOLLORÉ	-	-	-	1 000 000	-
Ed ESKANDARIAN	-	306 925	-	-	-
Leopoldo RODÉS CASTAÑE	-	-	-	500 000	-
Jean de YTURBE (représentant de LONGCHAMP PARTICIPATIONS)	-	-	-	250 000	-
Hervé PHILIPPE (représentant de FINANCIÈRE DE LONGCHAMP)	-	-	-	100 000	-
Point de départ d'exercice des options	26/05/2005	01/12/2004	21/07/2009	28/10/2009	12/06/2010
Date d'expiration	26/05/2014	⁽⁹⁾	20/07/2013 ⁽¹¹⁾	27/10/2013 ⁽¹²⁾	11/06/2014 ⁽¹³⁾
Prix de souscription ou d'achat	3,97	4,08	3,85	3,72	4,35
Décote	0%	0%	0%	0%	0%
Modalités d'exercice	⁽⁸⁾	⁽¹⁰⁾			
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2009	0	0	0	0	0
Nombre cumulé d'options ou d'achat actions annulées ou caduques	0	3 896 071	80 000	2 191 000	162 000
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	421 426	6 430 096	2 120 000	20 309 000	1 578 000

(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^{er} 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 (après repricing).

(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 le 1^{er} décembre 2009 - Plan C : échéance le 1^{er} décembre 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 2 décembre 2008.

Plan C : dont 2 728 exerçables au 1^{er} décembre 2004, 2 728 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 (AGM) 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. En conséquence, au 31 décembre 2009, il n'y avait plus d'options autorisées.

_____ **Nombre d'options autorisées et non attribuées**

	Nombre d'options autorisées par les Assemblées	Nombre d'options attribuées en 2009	Solde des options autorisées et non attribuées
Situation au 31/12/2008			
Solde de l'autorisation de l'AGM du 12/06/2006			5 815 873
Attribution en 2009		0	
Situation au 31/12/2009 (plus d'autorisation en cours)			0

_____ **Dilution potentielle liée à l'exercice de plans et bons de souscriptions d'actions**

L'exercice de l'intégralité des options conduirait à la création de 84 269 673 actions nouvelles, ce qui ferait passer le capital social de 429 873 590 actions au 31 décembre 2009 à 514 143 263 actions, soit une dilution potentielle maximale de 20 %.

21.1.7. Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques mettant tout changement survenu en évidence

Date	Nature	Opérations			Après opérations		
		Nombre de titres	Capital en euros	Primes d'émission, de fusion, d'apport en euros	Nombre de titres	Capital en euros	Primes d'émission, de fusion, d'apport, en euros
31/12/2000					266 496 567	106 598 627	2 551 908 751
2001	Apport MPG	28 800 000	11 520 000	430 480 000			
	Échange CIRCLE.COM de Snyder	2 130 673	852 269	25 906 787			
	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	1 465 416 148
2007	Levées d'options de souscription	319 031	127 612	688 848			
31/12/2007					429 850 201	171 940 080	1 466 104 996
2008	Levées d'options de souscription	19 007	7 603	37 444			
	Conversions d'obligations	115	46	1 026			
31/12/2008					429 869 323	171 947 729	1 466 143 465
2009	Levées d'options de souscription	4 267	1 707	8 406			
	Conversions d'obligations	0	0	0			
31/12/2009					429 873 590	171 949 436	1 466 151 871

21.1.8. Accords conclus par la Société modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle

Il est rappelé que la Société a émis deux emprunts obligataires portant sur des obligations à bons de souscription ou d'acquisition d'actions remboursables – chacun de ces emprunts (sur lesquels une information détaillée figure dans les sections "Notes aux comptes consolidés" et "capital social") comporte une clause de remboursement anticipé en cas de changement de contrôle. Le changement de contrôle est défini comme le règlement livraison d'une offre publique à l'issue de laquelle une ou plusieurs personnes agissant seule ou de concert vient ou viennent à détenir plus de 50 % du capital ou des droits de vote de la Société (note d'opération déposée le 27 novembre 2006 sous le numéro de visa 06-437 et note d'opération déposée le 10 janvier 2008 sous le numéro de visa n° 08-003 § 4.1.8.1.3.2 page 19). Une Assemblée Générale des Obligataires s'est tenue le 15 janvier 2009 pour préciser le contenu de la clause n° 4.1.8.1.3.2 de la note d'opération en précisant, conformément à l'esprit initial que cette clause n'avait pas vocation à s'appliquer aux sociétés du Groupe Bolloré.

En décembre 2007, Havas SA a obtenu trois lignes de crédit auprès de trois établissements bancaires de premier plan pour un montant total de 180 millions d'euros. Ces trois contrats comportent une clause dite de "remboursement anticipé obligatoire liée à une modification significative de la détention du capital de Havas SA" (information sur ces lignes de crédit : cf. partie 10 Trésorerie Capitaux). En juillet 2008, une ligne de crédit complémentaire de 30 millions d'euros a été obtenue auprès d'un établissement bancaire européen de premier plan. Ce contrat comporte également une clause de remboursement anticipé obligatoire en cas de changement de contrôle. Les modalités de ces clauses de changement de contrôle sont voisines de celles des emprunts obligataires.

En novembre 2009, Havas SA a émis un emprunt obligataire d'un montant nominal total de 350 000 000 euros contenant comme les autres emprunts de Havas une clause de remboursement anticipé en cas de prise de contrôle. La prise de contrôle signifie le règlement-livraison d'une offre publique à l'issue de laquelle une ou plusieurs personnes(s) physique(s) ou morale(s) qui ne ferait pas partie du Groupe Bolloré, agissant seule ou de concert, vient ou viennent à détenir plus de 50 % du capital ou des droits de vote de l'Émetteur.

21.2. Acte constitutif et statuts

21.2.1. Objet social (article 2 des statuts)

La Société a pour objet, en France et à l'étranger :

- la publicité et la communication sous toutes leurs formes ;
- les activités de prestataire de services ;
- toutes activités de production, de vente et de distribution ;
- l'acquisition, la construction, l'aménagement et la vente de tous biens immobiliers ;
- la prise de participations dans toutes sociétés ou entreprises.

21.2.2. Résumé des dispositions des statuts, charte, règlement concernant les membres des organes d'Administration et de direction

Les dispositions concernant les organes d'administration et de direction figurent dans le Titre III des statuts. Les principales dispositions de ce titre sont les suivantes :

Le Conseil d'Administration est composé de 3 à 18 membres sous réserve des dérogations légales. Les Administrateurs sont nommés pour 3 ans et sont rééligibles.

Dès que le nombre d'administrateurs ayant dépassé les 80 ans est supérieur au tiers des administrateurs en fonction, le plus âgé est réputé démissionnaire d'office ; le mandat de l'administrateur ainsi réputé démissionnaire d'office prend fin à sa date d'échéance.

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre.

Le Conseil d'Administration élit parmi ses membres un Président, personne physique, qui organise et dirige les travaux du Conseil d'Administration.

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

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la Société, il la représente dans ses rapports avec les tiers.

Sur proposition du Directeur Général, le Conseil d'Administration peut nommer de 1 à 5 Directeur(s) Général(aux) délégué(s).

Le Conseil d'Administration peut également nommer un ou plusieurs vice-présidents. Le Vice-Président le plus âgé préside le Conseil d'Administration en cas d'absence du Président. À défaut de Vice-Président, le Conseil d'Administration désigne un Président de séance parmi ses membres.

21.2.3. Droits, privilèges, restrictions des actions

Outre le droit de participer à l'Assemblée et le droit de vote, chaque action donne, en cas de liquidation ou de partage, une vocation proportionnelle sur l'actif social. Elle donne droit, en outre, dans le partage des bénéfices annuels et du boni de liquidation, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente, compte tenu, s'il y a lieu, de son degré de libération ou d'amortissement.

Les statuts de la Société ne prévoient qu'une seule catégorie d'actions et ne prévoient pas d'actions permettant un droit de vote double ni de limitation autre que les limitations légales du nombre de voix dont dispose un actionnaire.

Les dispositions statutaires relatives au droit de vote (article 25 des statuts) sont les suivantes : "Dans toutes les Assemblées Générales, Ordinaires ou Extraordinaires, le quorum est calculé sur l'ensemble des actions composant le capital social, déduction faite des actions souscrites, acquises ou prises en gage par la Société.

Le droit de vote est, sans limitation autre que celles édictées par les dispositions légales, proportionnel à la quotité du capital social que représente chaque action, et chacune d'elles donne droit à une voix.

Le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans les Assemblées Générales Ordinaires et au nu-propriétaire dans les Assemblées Extraordinaires.

Les copropriétaires d'actions indivises sont représentés aux Assemblées Générales.

Le droit de vote est exercé par le propriétaire des titres remis en gage."

21.2.4. Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires

Les droits des actionnaires sont régis par les dispositions législatives. En particulier, la tenue d'une Assemblée Générale extraordinaire est nécessaire pour modifier les statuts et l'augmentation des engagements des actionnaires nécessite l'accord de tous les actionnaires.

Les statuts de la Société ne comportent pas de dispositions plus restrictives que la loi dans ce domaine.

21.2.5. Convocation et conditions d'admission aux Assemblées

Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi :

Convocation : Les Assemblées Générales, ordinaires ou extraordinaires, sont convoquées par le Conseil d'Administration. À défaut, elles pourront être également convoquées :

- par les Commissaires aux Comptes ;
- par un mandataire désigné en justice à la demande, soit de tout intéressé, soit du Comité d'Entreprise en cas d'urgence, soit d'un ou plusieurs actionnaires réunissant au moins 5 % du capital social, soit d'une association d'actionnaires répondant aux conditions fixées par la loi ;
- par les actionnaires majoritaires en capital ou en droits de vote après une offre publique d'achat ou d'échange ou après une cession d'un bloc de contrôle.

Après accomplissement des formalités prévues par la réglementation en vigueur, les convocations aux Assemblées Générales sont faites par un avis contenant les indications prescrites par ladite réglementation ; cet avis est inséré dans un journal habilité à recevoir les annonces légales dans le département du siège social et, en outre, au Bulletin des annonces légales obligatoires.

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 l'Autorité des Marchés Financiers dans les conditions prévues par lesdits articles.

En cas de non-respect de cette obligation d'information, l'actionnaire sera, dans les conditions et limites définies par le Code de commerce, privé du droit de vote afférent aux titres dépassant le seuil considéré.

De plus, toute personne qui détient ou vient à posséder, directement ou indirectement par l'intermédiaire de sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, au moins 2 % du capital ou des droits de vote, est tenue, dans les quinze jours du franchissement de ce seuil, de déclarer à la Société par lettre recommandée avec accusé de réception adressée au siège social le nombre total d'actions qu'elle possède.

Cette déclaration doit également être faite en cas de franchissement de ce seuil à la baisse et doit être renouvelée, dans les conditions ci-dessus, chaque fois qu'un nouveau seuil de 2 % est franchi à la hausse ou à la baisse.

En cas de non-respect de l'obligation d'information mentionnée aux deux alinéas qui précèdent, l'actionnaire sera, dans les conditions et limites définies par le Code de commerce, privé du droit de vote afférent aux titres dépassant le seuil considéré, sur demande d'un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % au moins du capital social.

21.2.8. Conditions des statuts, charte, règlement plus stricts que la loi régissant les modifications du capital

Les dispositions des statuts régissant les modifications du capital sont les dispositions légales.

22. Contrats importants

La Société et son Groupe n'ont pas conclu de contrats significatifs autres que ceux commentés dans l'annexe des comptes.

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

La Société n'a pas d'informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêt dans le présent document, à l'exception des rapports des Commissaires aux Comptes qui y sont inclus.

24. Documents accessibles au public

Documents accessibles sur le site Internet et au siège social de la Société.

Sont notamment disponibles sur le site Internet de la Société (www.havas.com) les documents suivants : le présent document de référence déposé sous forme de rapport annuel auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (www.amf-france.org) ; les communiqués financiers ; les statuts ainsi que les informations financières historiques et un certain nombre d'informations sur l'organisation et les activités de la Société et de ses filiales.

Certaines informations devant être communiquées au public sont également présentées sur le site de l'Autorité des Marchés Financiers (www.amf-france.org).

En outre, les statuts, comptes, rapports et renseignements mis à la disposition des actionnaires peuvent être consultés au siège social de la Société, 2, allée de Longchamp, 92150 Suresnes, France.

25. Communiqué de presse du 23 mars 2010

Suresnes, mardi 23 mars 2010

RÉSULTATS 2009

Bonne tenue des résultats 2009

Trésorerie devenue positive

Proposition de doublement du dividende

- **Revenu : 1 441 millions d'euros, croissance organique –7,9 % en année pleine et –4,4 % au 4^e trimestre, la meilleure performance du secteur.**
- **Marge opérationnelle courante : 180 millions d'euros, soit 12,5 % du revenu, contre 12 % en 2008.**
- **Résultat Net Part du Groupe : 92 millions d'euros.**
- **Trésorerie Nette : 48 millions d'euros au 31 décembre 2009 contre une dette nette de 79 millions d'euros au 31 décembre 2008.**
- **Doublement proposé du dividende : 8 centimes d'euro par action**

Le Conseil d'Administration, qui s'est réuni le 23 mars 2010, a arrêté les comptes annuels de l'exercice 2009.

Les principaux chiffres sont les suivants :

(en millions d'euros)	2009	2008	2007
Revenu	1 441	1 568	1 532
Croissance organique (en %)	– 7,9 %	+ 4,7 %	+ 7,1 %
Résultat opérationnel courant	180	188	169
Marge opérationnelle courante (en %)	12,5 %	12,0 %	11,0 %
Résultat net (part du Groupe)	92	104	83
Trésorerie nette au 31 décembre	+ 48	– 79	– 226
Dividende* (en centimes d'euro)	8	4	4

* Proposé à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 11 mai 2010.

1. Revenu

Le revenu du Groupe s'élève à 1 441 millions d'euros sur l'année 2009 ce qui représente une baisse de 8,1 % en données brutes par rapport à 2008.

La croissance organique est de - 7,9 % sur l'ensemble de l'année 2009.

Le 4^e trimestre 2009, avec un revenu de 415 millions d'euros, affiche une croissance organique de - 4,4 %. Ce niveau marque une nette amélioration par rapport aux précédents trimestres 2009 et représente la meilleure performance du secteur à ce jour.

2. Résultats

Le Résultat opérationnel courant s'élève à 180 millions d'euros en 2009 contre 188 millions d'euros en 2008. La marge opérationnelle courante ressort ainsi à 12,5 % du revenu contre 12 % en 2008.

Le bon niveau de marge opérationnelle courante est lié à une maîtrise rigoureuse des coûts et à la capacité du Groupe à adapter rapidement ses charges d'exploitation courantes aux contraintes d'un environnement très fluctuant.

Les charges de restructuration (départs de personnels, immobilier) à caractère non récurrent conduisent à un résultat opérationnel de 150 millions d'euros en 2009.

La forte diminution des charges financières (due au remboursement de l'OCEANE début 2009 et à la bonne situation financière du Groupe) et une amélioration du taux d'imposition permettent de contenir le recul du résultat net. Ce dernier passe de 104 millions d'euros en 2008 à 92 millions d'euros en 2009. Hors plus-value de cession 2008 (9 millions d'euros), **le Résultat Net Part du Groupe 2009 limite sa baisse à 3 %.**

3. Structure financière

La structure financière du Groupe s'est encore renforcée en 2009 :

- la trésorerie nette au 31 décembre 2009 est devenue positive avec 48 millions d'euros contre une dette nette de 79 millions d'euros au 31 décembre 2008 ;
- la maturité de la dette financière nette qui était de 2 ans et demi en 2006 est passée, début 2010, à plus de 4 ans ;
- et la dette nette moyenne (2) sur l'année 2009 ressort à 147 millions d'euros, en diminution de 50 % par rapport à 2008.

Cette nouvelle amélioration de la structure financière s'explique par :

- une génération élevée de trésorerie grâce aux bons résultats enregistrés par le Groupe et à une attention constante en termes de cash management ;
- et une modération dans les investissements financiers qui ressortent à 13 millions d'euros environ, décaissés sur l'exercice 2009, ainsi qu'à une diminution sensible des investissements corporels.

4. New Business Net (1)

Le new business net (1) 2009 est resté solide avec 1 270 millions d'euros.

Parmi les gains les plus significatifs de l'année on peut citer :

Au niveau global :

Hyundai Kia (Havas Media)

Jacob's Creek Pernod Ricard (Euro RSCG)

Turespana (MPG)

Crédit Suisse (Euro RSCG London)

Dulux (Akzonobel) (Euro RSCG London)

Office du Tourisme d'Israël (MPG International)

Reckitt Benckiser (MPG)

Cerruti (Euro RSCG BETC Luxe)

Symantec dans 6 pays de l'Asie Pacifique (MPG Singapour)

Au niveau régional :

Heineken aux États-Unis (Euro RSCG New York)

LVMH aux États-Unis (MPG US)

AXA en Grande-Bretagne et aux Émirats Arabes Unis (Havas Media)

Coty en France (Havas Media France)

Nova Schin au Brésil (Euro RSCG Brazil)

BBVA et **Viagra** pour l'Amérique latine (Euro RSCG)

Orange Business Services pour l'Asie Pacifique (Euro RSCG)

Pfizer, GlaxoSmithKline, Novartis et **Shire US** (Euro RSCG Life)

DBS (Euro RSCG Singapore)

Yell Publicidad et **Ministero de Defensa** (MPG Spain)

Cette année a été aussi marquée par le gain de plusieurs nouveaux clients en digital, parmi les plus importants :

IBM (Euro RSCG 4D) au niveau global, **EDF** (Euro RSCG C&O) au niveau global, **Heineken** (Euro RSCG New York), **Lacoste** (Euro RSCG New York), **Sprint** (Euro RSCG Chicago) et **Method** (Euro RSCG San Francisco) aux États-Unis, **Clearasil** (Euro RSCG Sydney), **comparethemarket.com** (Euro RSCG 4D Digital UK), **First Choice Holidays** et **Tesco Finance** (Havas Media UK), **Cruz Roja Española** et **Unicef** (Havas Media Spain), **Carrefour, P&G** et **Embratel** (Havas Media Brazil), **Telmex** et **Lan Chile** (Havas Media LATAM), **Unilever** (Havas Media Philippines), **KFC & Pizza Hut (Yum Brands)** (Havas Media China) et **Tata** (Havas Media Singapour).

Unilever référence pour la première fois des agences internationales pour le digital, Euro RSCG est l'une d'entre elles.

Dans le cadre des réseaux sociaux, Euro RSCG a été nommée agence de référence pour **Motorola USA, IKEA UK** et **sanofi-aventis** Amérique du Nord.

5. Décisions du Conseil et perspectives

Compte tenu des résultats satisfaisants du Groupe et de l'amélioration de la structure financière, le Conseil a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires de porter le dividende à 8 centimes d'euro.

Par ailleurs, il sera également proposé à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires d'approuver la mise en place d'un programme de rachat d'actions, à hauteur de 40 millions d'actions, soit environ 9,3 % du capital.

L'Assemblée Générale des actionnaires de Havas SA sera convoquée le mardi 11 mai 2010.

ANNEXE 1 : Informations financières

(en millions d'euros)	2009	2008	Variation 2009/2008
Revenu	1 441	1 568	- 8,1 %
Croissance organique (en %)	- 7,9 %	+ 4,7 %	
Résultat opérationnel courant	180	188	- 4,3 %
Marge opérationnelle courante (en %)	12,5 %	12,0 %	
Résultat opérationnel	150	189	- 20,7 %
	12,1 %	11,0 %	
Résultat net de l'ensemble consolidé	97	112	- 13,4 %
	7,1 %	5,9 %	
Résultat net, Part du Groupe	92	104	- 11,5 %
	6,4 %	6,6 %	
Bénéfice net par action (en €)	0,21	0,24	- 12,5 %

(en millions d'euros)	Au 31/12/09	Au 31/12/08	Variation 31/12/09 vs 31/12/08
Capitaux propres consolidés	1 087	1 015	+ 7,1 %
Trésorerie nette au 31 décembre	+ 48	- 79	
Dette nette / Capitaux propres consolidés	N/A	- 0,08	
Dette financière nette moyenne ⁽¹⁾	147	295	- 50,2 %

À propos de Havas

Havas (Euronext Paris SA : HAV.PA) est un groupe mondial de conseil en communication. Basé à Paris, Havas développe ses activités autour de ses deux Business Units (ce terme "Business Unit" remplace dorénavant le terme de "Division"), Havas Worldwide et Havas Media, afin de favoriser les synergies et renforcer davantage le positionnement de Havas en tant que groupe le plus intégré du secteur. Havas Worldwide comprend le réseau Euro RSCG Worldwide ainsi que des agences à forte identité locale : Arnold aux États-Unis, en Grande-Bretagne et en Italie, H et W&Cie en France...

Havas Media comprend les réseaux MPG, Arena, Havas Sports & Entertainment et Havas Digital. Groupe multiculturel et décentralisé, Havas est présent dans plus de 75 pays au travers de ses agences et ses accords d'affiliation. Le Groupe offre une large gamme de services de conseil en communication, comprenant la publicité traditionnelle, le marketing direct, le média planning et l'achat média, la communication d'entreprise, la promotion des ventes, la conception, les ressources humaines, le marketing sportif, la communication interactive multimédia et les relations publiques. Havas dispose d'un effectif d'environ 14 000 collaborateurs.

De plus amples informations sur Havas sont disponibles sur le site de la Société : www.havas.fr

Avertissement important

Le présent document contient certaines déclarations prospectives ou opinions sur les perspectives qui ne peuvent s'apprécier qu'au jour de sa diffusion. Ces déclarations ou opinions correspondent à des projections, anticipations d'événements ou de tendances, aux plans et stratégies, aux estimations que Havas fait d'événements futurs, et sont susceptibles d'être contredites ou infirmées par les faits. Les résultats réellement obtenus pourraient être très différents des résultats hypothétiques résultant de ces opinions et déclarations. Parmi les facteurs qui pourraient entraîner une différence entre les résultats réels et les résultats espérés, se trouvent les changements intervenant dans la conjoncture économique globale, dans l'environnement du secteur économique concerné, ainsi que dans les facteurs de concurrence et de régulation des marchés. Si vous

souhaitez davantage d'informations sur les facteurs de risque susceptibles d'affecter Havas, nous vous invitons à consulter les rapports et documents déposés auprès de l'AMF (documents en français) et, jusqu'en octobre 2006, de la SEC américaine (documents en anglais uniquement). Havas précise expressément qu'elle ne s'estime pas tenue d'actualiser ou de corriger les opinions et déclarations contenues dans le présent document pour tenir compte de nouvelles informations, de nouveaux événements ou de tout autre facteur.

(1) New Business Net

Le new business net correspond au budget publicitaire (ou revenu, selon les cas) annuel estimé des gains de budgets (ce qui inclut à la fois les nouveaux clients, les clients conservés après remise en compétition du budget, et les nouveaux produits ou marques gagnés auprès des clients actuels) moins le budget publicitaire (ou revenu, selon les cas) annuel estimé des pertes de budgets. La Direction de Havas utilise le new business net comme un indice de l'efficacité du développement de sa clientèle et de ses efforts pour conserver ses clients. Le new business net n'est pas un indicateur précis des revenus futurs, car la qualification de gain ou de perte nécessite parfois une interprétation subjective, les sommes associées aux gains ou pertes individuelles du business dépendent du budget (ou revenu, selon les cas) estimé des clients, les clients peuvent ne pas dépenser leur budget, l'échelonnement des dépenses est incertain, et la part des revenus de Havas par rapport aux dépenses budgétées des clients dépend de la nature des dépenses et des structures de rémunérations. En outre, les méthodes de Havas pour déterminer les pertes et gains peuvent différer de celles employées par d'autres sociétés.

(2) La dette nette moyenne (trimestrielle, semestrielle et annuelle)

Elle est calculée pour les quatre principaux pays (France, USA, UK et Espagne) comme la différence entre la dette brute structurée (océanes, lignes de crédit tirées, etc.) et la trésorerie en banque mesurée quotidiennement ; pour les autres pays, la dette nette moyenne retenue est la dette comptable à la fin de chaque trimestre.

26. Informations relatives au rapport de gestion de la Société et tableau de passage entre le rapport de gestion et le document de référence de Havas

Le présent document de référence comprend tous les éléments du rapport de gestion de la Société tels qu'exigés aux termes des articles L. 232-1, II et R. 225-102 du Code de commerce.

Le tableau ci-après présente les éléments du rapport de gestion requis à ce titre.

Tableau de passage entre le rapport de gestion et le document de référence de Havas

Éléments contenus dans le rapport du Conseil d'Administration devant être soumis à l'Assemblée Générale par application des articles L. 232-1, II et R. 225-102 du Code de commerce	Rubriques du document de référence contenant les informations correspondantes
Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	6.1 - 7.1
Résultats de l'activité	3 - 20.8
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	6.2
Activités en matière de recherche et de développement	11
Évolution prévisible de la situation de la Société et les perspectives d'avenir	12
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport est établi	25 - 5.2.33 ann. C. conso., ann. 6 C. annuels
Organe choisi pour exercer la direction générale de la Société (si le mode de direction est modifié)	NA
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière de la Société (notamment de sa situation d'endettement) et des indicateurs de performance de nature non financière (notamment environnement, personnel)	9.8
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	4.5.2.29 et 5.2.30 ann. C. conso
Indications sur l'utilisation des instruments financiers par la Société, lorsque cela est pertinent pour l'évaluation de son actif, de son passif, de sa situation financière et de ses pertes et profits	
Informations sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change ou cours de Bourse	4.3 - 5.2.29 ann. C. conso, note 11 C. annuels
Liste des mandats ou fonctions exercés par les mandataires sociaux	Annexe 8
Compte rendu de l'état de la participation des salariés (et éventuellement des dirigeants), des opérations réalisées au titre des options d'achat ou de souscription d'actions réservées au personnel salarié et aux dirigeants, des opérations réalisées au titre de l'attribution d'actions gratuites au personnel salarié et aux dirigeants	15.4, 17.2 à 17.4, 5.2.16 ann. C. conso
Choix effectué par le Conseil d'Administration en cas d'attribution d'option de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions à des dirigeants	NA
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'acquisition d'actions en vue de les attribuer aux salariés	NA
Activité des filiales de la Société	6.2
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	20.8
Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser les participations croisées	NA
Renseignements relatifs à la répartition du capital social	18
Opérations réalisées par les sociétés contrôlées majoritairement par la Société ou de souscription d'actions au titre des options d'achat	17.4
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices et montant éligible à la réfaction	20.9 ann. 3 et 4
Rémunérations et avantages de toute nature de chacun des mandataires sociaux	15, note 21 C. annuels
Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels	NA
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	NA
Informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité	8
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la Société sur ses propres actions	NA
Éléments de calcul et résultats de l'ajustement des bases de conversion et des conditions de souscription ou d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital ou des options de souscription ou d'achat d'actions	21.1
Opérations réalisées par les dirigeants et les personnes qui leur sont étroitement liées sur leurs titres	17.2
Informations prévues à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique :	
• Structure du capital de la Société	21.1, 18.3
• Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la société en application de l'art. L. 233-11 du Code de commerce	21.2, 14.2.3
• Participations directes ou indirectes dans le capital dont la Société a connaissance en vertu des art. L. 233-7 et L. 233.12 du Code de commerce	18.3
• Détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux et leur description	NA
• Mécanismes de contrôle prévus dans les systèmes d'actionnariat du personnel, accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote (pacte d'actionnaires)	18.4, 21.2
• Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration et à la modification des statuts	21.2
• Pouvoirs du Conseil d'Administration en particulier l'émission ou le rachat d'actions	21.1.3
• Accords conclus par la Société modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle	21.1.8
• Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'Administration ou les salariés s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	18.4
Informations sur les délais de paiement	20.8
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	20.7
Tableau et rapport sur les délégations en matière d'augmentation de capital	Annexe n° 6
Rapport du Président du Conseil d'Administration	Annexe n° 1
Motifs des projets de résolutions	Annexe n° 3

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

	Section/paragraphe
1. PERSONNES RESPONSABLES	
1.1. Nom et fonctions des personnes responsables	1.1
1.2. Attestation de la personne responsable	1.2
2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	
2.1. Noms et adresses des contrôleurs légaux des comptes	2
2.2. Démission, mise à l'écart ou non désignation	2
3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES "CHIFFRES CLÉS"	
3.1. Informations financières historiques sélectionnées	3
3.2. Informations financières historiques sélectionnées pour des périodes intermédiaires	3
4. FACTEURS DE RISQUE	4
5. INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ	5.2.29 C. consolidés
5.1. Histoire et évolution de la Société	5.1
5.1.1. Raison sociale et nom commercial	5.1.1
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	5.1.2
5.1.3. Date de constitution et durée de vie	5.1.3
5.1.4. Siège social, forme juridique et législation régissant les activités	5.1.4
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités	5.1.5
5.2. Investissements	5.2
5.2.1. Principaux investissements réalisés durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques	
5.2.2. Principaux investissements en cours, distribution géographique de ces investissements (sur le territoire national et à l'étranger) et méthode de financement (interne ou externe)	
5.2.3. Renseignements concernant les principaux investissements que compte réaliser l'émetteur à l'avenir et pour lesquels ses organes de direction ont déjà pris des engagements fermes	
6. APERÇU DES ACTIVITÉS	
6.1. Principales activités	6.1 et 6.2.2
6.2. Principaux marchés	6.1.2
6.3. Événements exceptionnels ayant influencé les principales activités et principaux marchés	6.3
6.4. Dépendance vis-à-vis des brevets, licences ou contrats	6.4
6.5. Éléments fondateurs des déclarations de la société concernant sa position concurrentielle	6.5
7. ORGANIGRAMME	7
7.1. Description sommaire du Groupe	7.1
7.2. Liste et renseignements sur les filiales importantes	7.2 - Note 3 C. annuels
8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS	
8.1. Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	7.3
8.2. Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	8.2
9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	9
10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX	10
11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	11
12. INFORMATION SUR LES TENDANCES	12

13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	13
14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	
14.1. Composition des organes d'administration, de direction et de la direction générale	14.1
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la direction générale	14.2
15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	
15.1. Rémunération et avantages en nature des mandataires sociaux	15.4, note 21 C. annuels
15.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	15.5
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels et période de fonction	14.1.4
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	16.2
16.3. Informations sur le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations	16.3
16.4. Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise	16.4
17. SALARIÉS	
17.1. Nombre de salariés et répartition	8.3, note 22 C. annuels
17.2. Participations et stock-options	17.1
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société	17.2
18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote	18.1
18.2. Existence de droits de vote différents	18.2
18.3. Contrôle de la Société	18.3
18.4. Accord, connu de la Société, dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle	18.4
19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	19, note 2.2.26 C. consolidés
20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	20
20.1. Informations financières historiques	20.1
20.2. Informations financières pro forma	20.2
20.3. États financiers	20.3
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	20.4
Date des dernières informations financières	
Informations financières intermédiaires et autres	
20.7. Politique de distribution des dividendes	20.9
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	4.2, note 5.2.30 C. consolidés, et 6 C. annuels
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	25, note 5.2.33 C. consolidés, et 6 C. annuels
21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
21.1. Capital social	21.1
21.1.1. Capital souscrit	21.1.1
21.1.2. Actions non représentatives du capital	21.1.2
21.1.3. Actions détenues par la Société ou par ses filiales	21.1.3
21.1.4. Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	21.1.4
21.1.5. Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	21.1.5
21.1.6. Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	21.1.6
21.1.7. Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques	21.1.7

21.2. Acte constitutif et statuts	21.2
21.2.1. Objet social	21.2.1
21.2.2. Disposition concernant les membres de ses organes d'administration, de direction et de surveillance	21.2.2
21.2.3. Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	21.2.3
21.2.4. Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	21.2.4
21.2.5. Conditions régissant la convocation des assemblées générales	21.2.5
21.2.6. Disposition pouvant avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle	21.2.6
21.2.7. Disposition fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	21.2.7
21.2.8. Conditions plus strictes que la loi régissant les modifications du capital	21.2.8
22. CONTRATS IMPORTANTS	22
23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	23
24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	24
25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	7.2, 20.8 - Note 5.2.31 C. consolidés, et 3 C. annuels

LISTE DES ANNEXES

1. Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le fonctionnement du Conseil et sur les procédures de contrôle interne	136
2. Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président sur le contrôle interne ..	143
3. Présentation des résolutions	144
4. Projet de texte des résolutions	146
5. Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés....	153
6. Délégations en matière d'augmentation de capital.....	154
7. Liste des informations publiées ou rendues publiques au cours des 12 derniers mois.....	155
8. Liste des mandats des mandataires sociaux	156

1. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Havas, et sur les limitations apportées par le Conseil aux pouvoirs du Directeur Général, en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Ce rapport a été élaboré avec l'appui de la Direction Financière, de la Direction de l'Audit Interne et la Direction Juridique de Havas SA.

Pour l'élaboration du présent rapport prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce, la société Havas se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF en décembre 2008, résultant de la consolidation du rapport de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2003 et de leurs Recommandations de janvier 2007 et d'octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés.

Ce code peut être consulté sur le site www.medef.fr du MEDEF.

Les informations mentionnées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce relatives à la structure du capital de la Société et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique figurent dans le Document de Référence aux numéros indiqués dans le tableau de passage établi à la page sous le libellé "Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat".

Conformément à l'article L. 225-37 alinéa 10 du Code de commerce, le présent rapport du Président a été approuvé par le Conseil d'Administration qui s'est tenu le 23 mars 2010.

1. Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

Composition du Conseil

Au 31 décembre 2009, le Conseil d'Administration de Havas se compose de quatorze membres, dont le mandat est d'une durée de trois ans renouvelable.

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

Le Conseil d'Administration considère que Monsieur Pierre Godé, Monsieur Yves Cannac et Monsieur Patrick Soulard répondent aux critères d'indépendance définis par le code de bonne gouvernance publié en décembre 2008.

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

Il est rappelé que l'actuel Président du Conseil d'Administration est devenu Administrateur le 9 juin 2005 et Président du Conseil d'Administration le 12 juillet 2005.

Indépendance des administrateurs

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

L'Assemblée Générale du 3 juin 2009 a, ainsi, nommé en qualité d'administrateur indépendant Madame Véronique Morali. L'Assemblée Générale du 29 mai 2008 avait nommé précédemment, en qualité d'administrateurs indépendants, Messieurs Pierre Godé et Yves Cannac.

Eu égard à la démission de Madame Véronique Morali de son mandat d'Administrateur en date du 21 décembre 2009 pour des raisons liées à son activité professionnelle et à la cessation par Monsieur Patrick Soulard de son activité professionnelle au sein de la Société Générale, le Conseil d'Administration compte, au 31 décembre 2009, trois administrateurs indépendants.

Règlement intérieur du Conseil

Le Conseil d'Administration s'est doté d'un règlement intérieur qui prévoit la possibilité de participer aux réunions du Conseil par visioconférence ou télécommunication.

Réunions du Conseil

Le Conseil d'Administration s'est réuni à quatre reprises en 2009, avec un taux de participation moyen de 83,33 %. 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 2009, le Conseil a, notamment, traité les principaux sujets suivants :

- examen et arrêté des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2008 ;
- convocation et préparation de l'Assemblée Générale ;
- autorisation donnée au Directeur Général de consentir des cautions, avals et garanties au nom de la Société ;
- appréciation de la qualité d'Administrateur indépendant ;
- mise en place d'un Comité sur l'évaluation des travaux du Conseil d'Administration ;
- arrêté des comptes semestriels au 30 juin 2009 ;
- comptes prévisionnels ;
- examen et approbation d'un projet d'émission d'un emprunt obligataire un montant total de 350 millions d'euros ;
- convention réglementée ;
- nomination d'un nouveau membre indépendant au Comité d'Audit et au Comité des Rémunérations.

Comités d'Audit

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

Composition du Comité d'Audit :

Conformément à son règlement, le Comité d'Audit est composé de deux administrateurs au moins, dont la majorité d'entre eux sont des administrateurs indépendants et dont l'un au moins dispose d'une expertise financière avérée.

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

Rôle du Comité d'Audit :

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

- contrôle de la pertinence et de la permanence des principes comptables suivis par la Société, ainsi que de la transparence de leur mise en œuvre ;
- contrôle de l'existence, l'adéquation et l'application des procédures de contrôle et d'audit internes et, le cas échéant, de gestion des risques de la Société ;

1. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- examen et suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés, dont les engagements hors bilan, avant leur soumission au Conseil d'Administration ;
- analyse des variations de périmètre, d'endettement, de couverture de taux ou de couverture de change ;
- examen et suivi de l'indépendance des Commissaires aux Comptes ;
- étude des conclusions et des recommandations des auditeurs externes ;
- contrôle des conventions significatives conclues par une société du Groupe et de celles qui associent une ou des sociétés du Groupe à une ou des sociétés tiers dont un administrateur de la Société est également le dirigeant ou le principal actionnaire ;
- évaluation des situations de conflits d'intérêts pouvant affecter un administrateur et proposer les mesures propres à les prévenir ou à y remédier ;
- contrôle de l'élaboration et la qualité de l'information financière délivrée aux actionnaires et au public.

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

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

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

Travaux du Comité d'Audit

Le Comité s'est réuni trois fois en 2009 en présence de la totalité de ses membres.

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

- lors de sa première réunion, le Comité a procédé à l'examen des comptes consolidés du Groupe et des comptes sociaux de Havas SA de l'exercice 2008 après s'être entretenu avec les Commissaires aux Comptes hors la présence du Directeur Général et du Directeur Financier. Il a abordé l'impact de la crise financière sur les comptes du Groupe ;
- dans le cadre de sa deuxième réunion, le Comité a examiné les comptes semestriels du Groupe et les comptes semestriels de Havas SA après s'être entretenu avec les Commissaires aux Comptes hors la présence du Directeur Général et du Directeur Financier. Il a entendu le Responsable de l'Audit interne sur l'état des travaux d'audit interne et d'analyse des risques réalisés depuis le début de l'année ainsi que sur les problèmes rencontrés. La Direction Financière du Groupe a présenté au Comité d'Audit un projet d'émission obligataire par placement privé et a fait part de points d'actualité comptables.
- dans le cadre de sa troisième réunion, le Comité a examiné les mesures prises depuis la précédente réunion afférentes à certains problèmes exposés lors de ce Comité et a envisagé les mesures à mettre en œuvre pour y remédier. La Direction Financière a présenté au Comité la situation économique et financière du Groupe au 30 septembre 2009.

Comité des Rémunérations

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

Composition du Comité des Rémunérations

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

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

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

Rôle du Comité des Rémunérations

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

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

Travaux du Comité des Rémunérations :

En 2009, le Comité s'est réuni deux fois en présence de tous ses membres.

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

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

Comité d'Évaluation des Travaux du Conseil d'Administration

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

Composition du Comité d'Évaluation des Travaux du Conseil d'Administration :

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

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

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

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

Ce Comité a procédé à l'évaluation du Conseil et de ses Comités, Comité d'Audit et Comité des Rémunérations, pour l'exercice 2009 et a procédé aux observations suivantes :

1. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En ce qui concerne le fonctionnement du Conseil au cours de l'exercice 2009 :

Le Conseil est composé de 14 membres dont 3 indépendants (à compter de l'AG du 3 juin 2009).

Les Administrateurs sont, sauf urgence, convoqués dans des délais raisonnables et un planning des séances du Conseil est établi en cours d'année pour l'année suivante.

Le nombre de réunions (4 en 2009), leur fréquence et répartition dans l'année sont adaptés, et le taux de participation des administrateurs est satisfaisant puisque le taux moyen de participation était de 83,33 % pour l'exercice 2009.

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

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

Il apparaît que les sujets abordés au Conseil sont bien en adéquation avec les missions du Conseil et que le déroulement des séances ainsi que la participation effective des membres est bonne.

Enfin, la mise en œuvre des décisions du Conseil apparaît satisfaisante.

En ce qui concerne le fonctionnement des Comités du Conseil :

Ces Comités sont dotés d'un règlement qui définit leurs rôles et missions. Ceux-ci peuvent s'ils le jugent nécessaire faire appel à des experts extérieurs.

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

L'assiduité et l'implication des membres des Comités du Conseil, Comité d'Audit et Comité des Rémunérations, est excellente puisqu'à chacune de leurs séances, tous les membres étaient présents.

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

2. Limitations apportées aux pouvoirs 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.

3. Principes et règles de détermination des rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

Structure des rémunérations court terme

La rémunération des dirigeants comprend une rémunération fixe et un bonus annuel.

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

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

S'agissant des critères non-financiers, ils reposent sur une appréciation qualitative de la performance réalisée par le dirigeant, telle que la mise en œuvre et la promotion de synergies au sein du Groupe, le rayonnement du Groupe en France et à l'international, l'élargissement des compétences du Groupe aux nouvelles formes de communication, la recherche de talents, etc.

Programmes de fidélisation et de performance long terme

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

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

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

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

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

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

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

– le revenu de l'exercice précédent est également corrigé du revenu consolidé des sociétés cédées ou fermées entre le 1^{er} janvier de l'exercice précédent et la date de la cession ou de la fermeture.

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

[3] New business : Le new business correspond à la marge brute des nouveaux clients acquis.

1. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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.

4. Participation des actionnaires aux Assemblées Générales

Les éléments d'information concernant les modalités de participation des actionnaires aux Assemblées Générales sont précisés dans les articles 22 à 29 du Titre V des statuts de la société Havas.

5. Organisation du contrôle interne au sein du Groupe Havas

Le Groupe a initialement formalisé et documenté son contrôle interne en s'appuyant sur une méthodologie fondée sur le référentiel COSO (Committee of Sponsoring Organisation of Treadway Commission) avec pour objectif de se conformer aux obligations issues de la loi américaine Sarbanes Oxley Act qui lui était alors applicable.

Depuis le 10 octobre 2006, date de la suspension de l'enregistrement de la Société Havas auprès de la Security and Exchange Commission, le Groupe a, en concertation avec ses Commissaires aux Comptes, fait évoluer ses objectifs en matière de contrôle interne dans le cadre des obligations issues de la Loi de Sécurité Financière de 2003 et des recommandations préconisées dans le Cadre de Référence de contrôle interne établi en janvier 2007 par l'AMF. Ce cadre est maintenant la référence unique à partir de laquelle le Groupe fait évoluer son contrôle interne dans une optique d'amélioration permanente.

Les Politiques et Principes de Gestion du Groupe sont regroupés dans un manuel disponible sur un intranet accessible à l'ensemble des salariés du Groupe. Ce manuel comprend le corps des règles applicables en matière d'organisation, de délégation de pouvoirs et de procédures en vigueur pour Havas SA et ses filiales.

Le présent rapport a été établi en s'appuyant sur les recommandations de l'AMF les plus récentes.

1. Définition et objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel de l'entreprise, destiné à fournir une assurance raisonnable, quant à la réalisation des objectifs suivants :

- conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ;
- bon fonctionnement des processus internes afin d'assurer la maîtrise des opérations et la sauvegarde des actifs ;
- fiabilité des informations comptables, financières et des informations de gestion internes et externes, utilisées et diffusées par la Société, afin qu'elles reflètent avec sincérité l'activité et la situation de la Société ;
- réalisation et optimisation des opérations dans le but d'atteindre les objectifs fixés par les organes de Direction du Groupe.

2. Périmètre du contrôle interne

Les éléments décrits dans ce rapport sont applicables à l'ensemble des Sociétés dont le Groupe consolide les comptes selon la méthode de l'intégration globale : la société Havas SA et ses filiales.

Les filiales ont rédigé leurs propres procédures de contrôle interne, en les adaptant aux spécificités locales tout en se référant aux règles et principes établis précisés dans le manuel des principes et politiques Groupe, favorisant ainsi l'homogénéité des procédures et du contrôle interne en vigueur dans l'ensemble du réseau.

3. Les composantes du contrôle 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

Afin de s'assurer de la qualité des états financiers qui lui sont transmis à chaque clôture, le Groupe Havas, comme les années précédentes, a mis en place une procédure de certification formelle suivie par les responsables opérationnels et financiers à chaque niveau de la hiérarchie : agence, pays ou région et Divisions. Ils attestent au Directeur Général et au Directeur Financier du Groupe Havas, le résultat et la situation nette de l'entité dont ils ont la responsabilité mais aussi le caractère exhaustif et sincère des informations financières transmises par leur Société au service consolidation, et leur certifient avoir signalé toute défaillance significative de contrôle interne dont ils ont eu connaissance.

3.1.3. Responsabilités et pouvoirs

Le manuel des Politiques et Principes de Gestion du Groupe fixe notamment les règles et limites des délégations de pouvoirs consenties aux dirigeants des divisions et des filiales, et précise les opérations qui demeurent sous le contrôle et l'autorité exclusifs de Havas : acquisitions et cessions de sociétés, investissements significatifs, signatures d'engagements immobiliers, financements.

Des matrices formalisées de délégation de pouvoirs et de séparation des tâches ont été mises en place dans les agences du Groupe, en particulier en matière d'émission des moyens de paiement et d'engagements financiers.

3.1.4. Procédures et modes opératoires

Les guides de procédures rappellent les principes de contrôle interne du Groupe, ils détaillent les modes opératoires et les contrôles à effectuer pour s'assurer, de l'efficacité des opérations, de la fiabilité des informations comptables et financières transmises et de l'utilisation optimale des ressources, tout en assurant aussi la sauvegarde des actifs et la prévention de la fraude.

Les procédures comportent notamment :

- des narratifs et/ou de flow-charts,
- des matrices des risques et contrôles clés relatifs à la fiabilité de l'information financière et comptable,
- une matrice de contrôle des risques en matière informatique,
- la formalisation des délégations de pouvoir et de la séparation des tâches.

1. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.1.5. Gestion des ressources humaines

Les recrutements des dirigeants d'entités opérationnelles font l'objet d'une autorisation de la hiérarchie, au niveau des responsables régionaux, ou des responsables de division ou de la direction de Havas SA selon les niveaux hiérarchiques. Cette procédure d'autorisation a pour objet de s'assurer que l'expérience de ces dirigeants est conforme aux compétences nécessaires à la réalisation des objectifs fixés par le Groupe. Les systèmes de rémunération mis en place visent à intéresser les principaux dirigeants à la réalisation de ces objectifs.

Les procédures de recrutement des collaborateurs sont formalisées par chacune des entités pour tenir compte des principes généraux définis par le Groupe. Les recrutements font l'objet d'approbation formelle en fonction des niveaux hiérarchiques concernés, respectant les délégations de pouvoirs en place.

Une procédure d'évaluation annuelle individuelle des employés, sous la responsabilité de leur hiérarchie, est centralisée au niveau de la Direction des Ressources Humaines du Groupe.

3.2. Diffusion d'informations pertinentes

3.2.1. Les systèmes d'information

Toutes les sociétés du Groupe ont accès à un système d'informations, piloté centralement par Havas SA, qui est le vecteur de transport et de contrôle unifié de la plupart des informations financières et opérationnelles : budgets, reporting mensuels, consolidations trimestrielles, semestrielles ou annuelle.

Outre les informations financières, le Groupe a mis en place des bases d'informations opérationnelles relatives au marché, à la concurrence et aux clients, existants et potentiels.

L'objectif de ces bases de données, accessibles selon les rôles, besoins et niveaux hiérarchiques, est de donner aux responsables du Groupe les moyens d'assurer l'exercice de leurs fonctions dans les meilleures conditions possibles.

3.2.2. Normes comptables

Le processus d'élaboration de l'information comptable, financière et de gestion repose sur la diffusion au sein du Groupe des instructions de consolidation, du manuel des Politiques Groupe et sur l'unicité du plan des comptes du Groupe, tant pour les cycles de budget que de reporting ou de consolidation.

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 du Groupe, l'obligation de les signaler à leur hiérarchie. La hiérarchie pourra, alors, si la situation l'exige, prendre les mesures nécessaires et s'assurer que ces risques sont effectivement traités rapidement par la hiérarchie responsable. Cette décentralisation de la gestion des risques optimise la réactivité et l'efficacité nécessaires à leur maîtrise et traitement.

Les risques de fraude, toujours présents en particulier en période de difficultés économiques, font l'objet d'une attention spéciale dans un but de prévention mais aussi de détection la plus rapide possible.

Les risques et litiges significatifs font l'objet d'un reporting régulier au Secrétaire Général du Groupe. Une procédure spécifique détaillant les rôles et responsabilités de chacun est incluse dans le manuel des principes du Groupe.

3.3.2. Information et traitement

Les ressources juridiques centrales aussi bien au niveau des régions que du Groupe Havas sont informées pour assurer l'optimisation du traitement des risques.

Un questionnaire formalisé est rempli par chacune des entités afin que soient centralisées toutes les informations sur les litiges et risques identifiés.

3.3.3. Risques liés au secteur de la communication

De par son activité le Groupe doit faire face à des risques spécifiques directement liés à la nature de ses opérations détaillés au paragraphe "facteurs de risques" du document de référence. Certains de ces risques font l'objet de procédures particulières destinées à les couvrir de la façon la plus efficace possible, en particulier ceux se rapportant à la contrefaçon et au respect des droits et réglementations spécifiques à chacun des pays dans lesquels le Groupe est présent. Ces risques sont couverts par des procédures de contrôle systématique du matériel publicitaire produit ainsi que de son utilisation. Les services juridiques du Groupe et des filiales ont pour tâche d'assister les équipes opérationnelles afin d'éviter les situations pouvant présenter des risques de cette nature, en particulier dans le cas de clients internationaux.

D'autres sont plus difficiles à prévenir car tenant aux règles et usages propres au marché de la Communication : en particulier ceux relatifs à l'instabilité des marchés et à la forte concurrence.

3.4. Activités de contrôle

Le contrôle interne est la responsabilité de tous. Sa mise en place et la vérification de son efficacité incombe en premier lieu aux directions opérationnelles et financières qui doivent s'assurer à chaque niveau qu'il est régulièrement mis à jour et adapté aux objectifs principaux du Groupe couvrant un domaine plus vaste que la seule fiabilité des informations chiffrées, comptables et financières, utilisées et diffusées par le Groupe.

L'Audit interne, dans le cadre d'un plan d'audit annuel, a pour rôle de s'assurer que les contrôles sont bien en place, adaptés aux risques à couvrir et que leur efficacité est régulièrement vérifiée.

3.4.1. Comité d'Audit

Les informations relatives au Comité d'Audit sont insérées dans la partie I du présent rapport.

3.4.2. Le Comité Hebdomadaire et Financier et les fonctions centrales

Le Comité Hebdomadaire et Financier a été créé en janvier 2007. Il examine de façon générale toutes les questions financières et notamment les investissements financiers, les projets de création d'activités, de sociétés ou de "joint venture".

Les membres du Comité Hebdomadaire et Financier sont :

M. Vincent Bolloré
M. Fernando Rodés
M. Hervé Philippe
M. David Jones
M. Alfonso Rodés
M. Stéphane Fouks
M. Jorge Ustrell
M. Jean-Marc Antoni
Mme Esther Gaide
M. Richard Pace
M. Michel Dobkine
M. Jean de Yturbe
M. Jacques Rossi

Enfin, Havas a lancé au cours des dernières années plusieurs projets transversaux relatifs aux fonctions centrales dont la mise en œuvre se poursuit : trésorerie, achats et services juridiques afin d'optimiser les opérations et maîtriser les flux d'information dans ces domaines spécifiques. Les systèmes mis en place fonctionnent de façon satisfaisante.

1. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.4.3. La Direction des entités

Les opérations du Groupe dans les différentes régions sont, à tous les niveaux, structurées de façon comparable : un Directeur Général et un Directeur Financier directement responsables de leur entité devant sa hiérarchie.

Au sein de chaque entité, le Directeur Général et le Directeur Financier appliquent les orientations décidées par la hiérarchie, en phase avec le Conseil d'Administration, et organisent le contrôle des opérations par la mise en œuvre de procédures conformes aux Politiques et Principes de Gestion du Groupe, dont ils ont la responsabilité de s'assurer de la bonne application.

Il appartient à chaque Directeur Financier de s'assurer du bon fonctionnement et de la mise à jour du contrôle interne de l'entité dont il a la responsabilité. Il appartient à sa hiérarchie directe de s'en assurer.

3.4.4. L'Audit Interne du Groupe

En 2009, l'Audit Interne, sous l'autorité de la Direction Financière du Groupe, et du Comité d'Audit a poursuivi sa mission de surveillance du dispositif de contrôle interne du Groupe en s'assurant de l'efficacité et de l'efficacités des systèmes en vigueur.

Tout en continuant à examiner en détail le contrôle interne des agences visitées, les équipes d'audit ont continué à structurer les missions autour de 3 objectifs : information sur l'activité de l'agence et le marché local, analyse des objectifs de la Direction, des risques attachés et des mesures prises pour les prévenir ou les traiter en cas de besoin, et revue de son contrôle interne. Les rapports de mission ont été rédigés dans ce sens. Ils comportent toutes les recommandations qui ont été jugées nécessaires sur la base des résultats des travaux effectués.

Les agences auditées ont été sélectionnées à partir d'une liste de thèmes majeurs qui reflètent les risques principaux identifiés par l'Audit Interne, à partir d'analyses chiffrées des évolutions historiques et/ou de situations financières particulières. Le plan d'audit 2009 a été proposé, discuté puis validé par la Direction Financière en relation avec les Directions opérationnelles des divisions, avant d'être présenté au Comité d'Audit.

La méthodologie a été conservée ainsi que les programmes de travail qui ont été mis à jour.

Le plan d'Audit a été réalisé dans son intégralité et tous les rapports des missions effectuées en 2009 ont été émis. Ils ont été transmis aux responsables opérationnels et financiers des agences, à leur hiérarchie ainsi qu'à la Direction Financière du Groupe. Un point d'avancement du plan d'audit ainsi qu'une synthèse des points significatifs sont régulièrement présentés par la Direction de l'Audit Interne lors des réunions du Comité d'Audit.

3.5. Surveillance du dispositif

La surveillance permanente du dispositif de contrôle interne est assurée à tous niveaux. Chaque Directeur Financier, en accord avec son Directeur général, a la responsabilité première du bon fonctionnement et de la mise à jour du contrôle interne de l'entité dont il a la responsabilité. Au niveau supérieur (pays ou région) le responsable financier s'assure des performances et de la fiabilité des opérations qui sont revues régulièrement par la Direction financière de chacun des réseaux. Ce maillage financier est de nature à assurer une vigilance permanente propre à déceler et traiter rapidement les anomalies éventuelles, aussi bien en matière de contrôle budgétaire qu'en cas de faiblesse voire de défaillance de contrôle interne.

En 2009, l'Audit Interne a réalisé le plan d'audit prévu et poursuivi les missions de couverture géographique sur des agences de taille moyennes jamais auditées tout en réalisant des missions spécifiques plus lourdes d'analyse des frais de sièges centraux et de certaines régions.

4. Processus clés pour l'information comptable et financière

4.1. Consolidation

Le service consolidation de Havas SA organise et gère centralement le processus de consolidation des états financiers de toutes les Sociétés du Groupe. Ce processus centralisé ainsi que les procédures et le glossaire mis en place assurent l'harmonisation et la cohérence des documents intégrés dans les états financiers du Groupe. Chacune des liasses est consolidée directement, après avoir été revue ou audité par les auditeurs externes.

Au terme de la politique suivie par Havas en la matière, les sociétés représentant au total environ 90 % du revenu du Groupe font l'objet d'un Audit complet ou d'un examen limité au 31 décembre.

Les données issues de la consolidation comptable font l'objet d'un rapprochement systématique avec les mêmes données issues du processus de reporting de gestion. Ce rapprochement est structurellement facilité par l'unification de l'outil informatique.

Il est rappelé que le Groupe Havas établit depuis 2005 des comptes consolidés selon le référentiel comptable international IFRS.

4.2. Budget et reporting

Havas organise les processus budgétaires et de reporting, qui sont contrôlés par chaque niveau hiérarchique et consolidés au niveau du Groupe. Ces processus sont une composante majeure du dispositif de contrôle interne du Groupe. Ils constituent l'outil privilégié de suivi, de contrôle et de pilotage des opérations des filiales, par la Direction Générale du Groupe et de ses divisions.

Systématiquement, les filiales analysent les écarts entre réel et budget et entre budget initial et révisions budgétaires. Ces analyses sont revues par les Directeurs financiers des régions et du siège, puis par le contrôle de gestion central du Groupe avant d'être examinées mensuellement par le Comité Hebdomadaire et Financier.

4.3. Centres de Services Partagés administratifs

Dans plusieurs pays où son implantation est importante, le Groupe a lancé des initiatives d'implantation de centres de services partagés, pour assurer principalement les fonctions comptables et de paie des sociétés du pays. Cette évolution, outre des réductions de coûts et une amélioration de la flexibilité des activités, assure l'unicité des outils et des procédures, et contribue à l'amélioration du contrôle interne sur la préparation des informations comptables et financières.

4.4 Trésorerie, financements, liquidité

La Direction Financement et Trésorerie du Groupe pilote un processus de reporting et d'analyse des positions de trésorerie du Groupe et de la dette nette qui inclut notamment (i) un suivi quotidien de la position de trésorerie et de la dette nette du Groupe mesurée à partir des positions de trésorerie des filiales dans les pays rattachés au cash pool centralisé (France, États-Unis, Royaume-Uni, Espagne, Allemagne, Belgique) et mensuel dans les autres pays, (ii) un suivi hebdomadaire lors du Comité Hebdomadaire et Financier de l'évolution de la dette nette du Groupe et de ses principales filiales, des placements de Havas ainsi que le niveau d'utilisation des lignes de crédit dans les principaux pays, (iii) un suivi mensuel des positions de la trésorerie moyenne des principales filiales.

Par ailleurs, la Direction Financement et Trésorerie du Groupe centralise l'ensemble des demandes de financement des filiales du Groupe, assure un suivi régulier de l'utilisation de ces lignes de financements et assiste la Direction Financière et Générale dans la gestion de l'endettement moyen et long terme et des risques financiers du Groupe.

Dans le cadre du processus d'arrêté des comptes consolidés de Havas, la Direction Financement et Trésorerie revoit et valide l'ensemble des notes aux comptes consolidés relatives à la trésorerie, l'endettement et les risques financiers.

1. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

4.5. Suivi des engagements hors bilan

Havas centralise les cautions et garanties consenties et pilote un processus de reporting spécifique qui permet d'actualiser et de suivre les engagements en matière "d'earn-out" et de "buy-out" en liaison avec les CFO des régions et du siège qui contrôlent les entités concernées.

Les autres engagements donnés et reçus sont reportés dans les liasses de consolidation.

4.6 Litiges et contentieux

Les contentieux font l'objet d'une information régulière des directions juridiques des filiales auprès du Secrétaire Général du Groupe. Outre ce reporting régulier, lors de l'établissement de son rapport annuel, Havas reçoit un récapitulatif des litiges connus, en cours ou potentiels du Groupe. La Direction Générale est tenue informée de l'état des principaux litiges.

Perspectives

L'année 2010 sera marquée par un certain nombre de projets nouveaux destinés à continuer à améliorer le contrôle interne à tous les niveaux. Le Comité d'Audit dans sa dernière réunion de l'année a pris note des projets qui lui ont été présentés et dont il suivra régulièrement la progression.

Au niveau du Groupe, 2010 verra l'actualisation du manuel des principes et procédures Groupe, qui avait été réalisé en 2004-2005, afin de le compléter et de mettre à jour les sujets qui le nécessitent.

En 2010 les Directions opérationnelles centrales ont pour objectif de renforcer leurs moyens de contrôle en dégageant des ressources internes et externes permettant d'élargir les travaux de vérification du bon fonctionnement du contrôle interne, et en particulier en matière de prévention et de détection de la fraude.

Les Directions centrales aux niveaux régionaux opérationnels et du siège du Groupe vont notamment s'attacher à parfaire la qualité du contrôle interne des filiales qui sont sous leur responsabilité en faisant réaliser, soit en interne au niveau régional soit en externe, des travaux de vérification de l'efficacité du contrôle interne.

2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Rapport des Commissaires aux Comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'Administration

Exercice clos le 31 décembre 2009

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société Havas et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2009.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par les articles L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du Conseil d'Administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'Administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Paris et Levallois-Perret, le 14 avril 2010

Les Commissaires aux Comptes

AEG Finances
Jean-François BALOTEAUD

Constantin Associés
Jean Paul SEGURET

3. PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS

Présentation de l'exposé des motifs des résolutions arrêtées par le Conseil d'Administration et soumises au vote des actionnaires :

Approbation des comptes, affectation du résultat et dividende (résolutions 1, 2 et 3)

Les **première et deuxième résolutions** ont pour objet l'approbation des comptes annuels et des comptes consolidés de l'exercice 2009 ainsi que le rapport du Conseil d'Administration sur ces comptes. En outre, conformément aux dispositions légales, les actionnaires sont appelés à approuver les dépenses et charges visées à l'article 39-4 du Code Général des Impôts qui se sont élevées à 44 710 euros : ces dépenses et charges correspondent à la partie non déductible fiscalement de l'amortissement des véhicules.

La **troisième résolution** propose d'affecter le résultat de l'exercice.

Les comptes annuels arrêtés au 31 décembre 2009 font ressortir un bénéfice de 72 072 723,29 euros.

Après dotation à la réserve légale, dans la limite du dixième du capital social, pour un montant de 170,68 euros, le bénéfice distribuable s'élève à 72 072 552,61 euros.

Il est proposé de verser à titre de dividende un montant de 0,08 euro par action, soit la somme globale de [34 389 887,20 + 88 364,64 euros], sur la base (i) d'un nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2009 de 429 873 590 et (ii) d'un nombre maximum évalué à 1 104 558 actions à provenir de l'éventuelle levée d'options de souscription d'actions en circulation suivant la date de mise en paiement du dividende.

Au cas où le nombre d'actions effectivement émises à la suite de levées d'options serait inférieur au nombre maximum pris en compte pour fixer le montant global du dividende, la somme correspondant au montant des dividendes non versés sera affectée au compte "Autres réserves".

Le solde du bénéfice distribuable sera affecté au poste "autres réserves".

Ce dividende sera mis en paiement le 18 mai 2010.

Conformément à l'article 158-3.2° du Code Général des Impôts (CGI), la totalité des dividendes mis en paiement, soit un montant de 34 478 251,84 euros, serait éligible à la réduction de 40 % pour le calcul de l'impôt sur le revenu pour les actionnaires personnes physiques.

Exercice	Nombre d'actions rémunérées	Dividende distribué (en euros par action)
2006	429 731 898	0,03
2007	429 869 208	0,04
2008	429 869 323	0,04

Jetons de présence (résolution 4)

La **quatrième résolution** a pour objet de fixer le montant global des jetons de présence au titre de l'année 2010.

Il est proposé de maintenir l'allocation des jetons de présence à un montant maximum de 120 000 euros, montant identique à celui fixé au titre de l'exercice 2009.

Approbation des conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce (résolution 5)

La **cinquième résolution** a pour objet l'approbation des conventions entrant dans le champ de l'article L. 225-38 du Code de commerce conclues au cours de l'exercice 2009.

Cette résolution porte sur le reclassement par Havas au profit de sa filiale Havas Management Espana de la participation qu'elle détenait dans la société E-One, réalisée par cession de 2 601 titres représentant 43,21 % du capital.

Des conventions anciennes portant sur des prestations de services relatives à l'animation du réseau Euro RSCG Worldwide afin de valoriser la marque Euro RSCG ont poursuivi leurs effets au cours de l'exercice 2009.

Mandats des administrateurs (résolutions 6 à 9)

La **sixième résolution** propose le renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Pierre Lescure, pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012.

La **septième résolution** propose le renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Léopoldo Rodés Castañe pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012.

La **huitième résolution** propose le renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Patrick Soulard pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012.

La **neuvième résolution** propose de nommer en qualité d'administrateur Monsieur Yannick Bolloré, pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012.

Le Conseil d'Administration sera, ainsi, composé de quatorze membres.

Les informations relatives à la composition du Conseil et à ses membres figurent en section 14 du Document de Référence.

Mandats des Commissaires aux Comptes (résolution 10)

La **dixième résolution** propose de nommer la société CISANE en qualité de Commissaire aux Comptes suppléant de la société suite à la cessation d'activité de Monsieur Michel Bonhomme.

Cette nomination interviendrait pour la durée du mandat de Monsieur Michel Bonhomme, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011.

Autorisation donnée au Conseil d'Administration pour acquérir les actions de la Société (résolutions 11 et 12)

La **onzième résolution** soumet à l'autorisation de l'Assemblée Générale un programme de rachat d'actions. Cette autorisation serait consentie pour une durée maximale de dix-huit mois à

3. PRÉSENTATION DES RÉSOLUTIONS

compter de la présente Assemblée, soit jusqu'au 10 novembre 2011.

Cette autorisation permettrait au Conseil d'acquérir des actions de la Société dans la limite de 40 millions d'actions, soit 9,3 % du capital social.

Ce programme de rachat d'actions pourrait être mis en œuvre pour les objectifs suivants :

- 1°) réduire le capital de la Société par annulation d'actions,
- 2°) honorer les obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou aux mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée,
- 3°) remettre des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital,
- 4°) remettre des actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans la limite de 5 % du capital,
- 5°) assurer la liquidité ou l'animation du marché du titre de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers, et
- 6°) mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des Marchés Financiers.

Le prix maximum d'achat serait fixé à 5 euros par action.

Le descriptif du programme de rachat d'actions est contenu dans le document de référence de la Société pour l'exercice 2009 au paragraphe 21.1.3 et contient toutes les informations complémentaires utiles au sujet de ce programme.

Dans la perspective d'une annulation des actions rachetées, il est proposé, également, dans la **douzième résolution** d'autoriser le Conseil d'Administration à annuler, le cas échéant, pour la même durée, toute ou partie des actions qu'il aura ainsi rachetées et à réduire corrélativement le capital social dans la limite de 10 % de son montant par périodes de 24 mois.

Augmentation du capital social (résolutions 13 à 16)

Les autorisations financières dont dispose le Conseil d'Administration pour augmenter le capital (hors opérations salariés) sont plafonnées à un montant de 30 millions d'euros.

Le Conseil d'Administration estime indispensable de porter ce plafond global à 100 millions d'euros afin de pouvoir assurer dans les meilleures conditions les opérations de croissance externe ainsi que les besoins éventuels de financement de la Société.

Il vous demande, par ailleurs, de l'autoriser à augmenter le capital de la Société à l'effet de rémunérer, le cas échéant, des titres apportés à une offre publique d'échange initiée par la Société dans cette même limite de 100 millions d'euros.

Le Conseil d'Administration vous propose :

- de renouveler les autorisations d'augmentation de capital avec droit préférentiel de souscription et par capitalisation de réserves et d'autoriser la Société à augmenter le capital dans la limite de 10 % pour rémunérer, le cas échéant, des apports de titres.

Le maintien du droit préférentiel de souscription dans la principale autorisation sollicitée permet de préserver le droit des actionnaires actuels de la Société.

L'augmentation de capital par incorporation de réserves n'a pas d'effet dilutif sur les actionnaires existants.

L'autorisation d'augmenter le capital, à hauteur de 10 % du capital par apport de titres, donnerait à la Société un outil pour prendre des participations ponctuelles et ciblées.

- d'autoriser le Conseil d'Administration à augmenter le capital de la Société par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et d'émettre des valeurs

mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créances, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans le cadre d'une offre publique d'échange.

Le Conseil propose de fixer le montant nominal maximum des émissions en numéraire à 100 millions d'euros représentant 250 millions d'actions potentielles (soit environ 58 % du capital existant). Cette limitation constitue un plafond global s'appliquant aux autorisations d'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription, par incorporation de bénéfices, réserves, ou primes, à celle destinée à rémunérer des titres apportés à une O.P.E. ainsi qu'aux résolutions présentées ci-après relatives à l'actionnariat salarié.

Pour les émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec droit préférentiel de souscription, le montant global nominal maximum de la partie dette serait limité à 500 millions d'euros.

Les autorisations sollicitées seraient données pour une durée de vingt-six mois.

Actionnariat salarié (résolutions 17 et 18)

Conformément à la loi, des autorisations d'augmentation de capital étant soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale, il vous est également proposé d'autoriser le Conseil d'Administration à augmenter le capital social au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise. Cette autorisation aurait une durée de vingt-six mois.

Pour permettre d'assurer les mêmes conditions économiques aux salariés résidents dans des pays dans lesquels la mise en place de fonds d'actionnariat salariés est impossible, ou encore dans lesquels la fiscalité est défavorable, il est proposé à l'Assemblée Générale d'autoriser une augmentation de capital réservée à une catégorie de bénéficiaires. Cette autorisation aurait une durée de dix-huit mois.

Chacune des deux autorisations sollicitées serait limitée à un plafond maximal de 3 % du capital, sachant que ce plafond serait doublement limité : d'une part, par un montant maximum cumulé de 3 % pour les deux autorisations et d'autre part par une imputation de ce plafond de 3 % sur le plafond global de 100 millions d'euros prévu à la résolution d'autorisation d'augmentation de capital avec droit préférentiel de souscription.

Options de souscription d'actions (résolution 19)

Le Conseil d'Administration propose de compléter sa politique de motivation des principaux dirigeants et collaborateurs du Groupe par l'attribution de stock-options.

Ces attributions d'options reposeront sur des conditions de performance et de présence.

L'exercice des options de souscription susceptibles d'être attribuées en 2010 sera, pour les dirigeants et les collaborateurs, conditionné par l'atteinte d'un double objectif de croissance du résultat opérationnel et du résultat net part du Groupe sur une période de 4 ans, pendant laquelle les bénéficiaires doivent en outre demeurer dirigeant ou collaborateur au sein du Groupe.

En conséquence, le Conseil demande aux actionnaires de l'autoriser à consentir aux collaborateurs et mandataires sociaux de Havas ou de ses filiales des options de souscription d'actions dans la limite d'un plafond de 3 % du capital social. L'autorisation sollicitée aurait une durée de trente-huit mois.

Résolution 20

La résolution 19 donne pouvoirs à l'effet d'accomplir toutes les formalités prévues par la loi.

4. PROJET DE TEXTE DES RÉSOLUTIONS

Première résolution

(Examen et approbation des comptes annuels de l'exercice 2009)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport établi par le Conseil d'Administration sur l'exercice clos le 31 décembre 2009, ainsi que du rapport des Commissaires aux Comptes sur l'exécution du mandat de vérification et de contrôle qui leur a été confié, approuve le rapport du Conseil d'Administration ainsi que les comptes annuels de cet exercice, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que toutes les opérations qu'ils traduisent.

L'Assemblée Générale, en application de l'article 223 quater du Code Général des Impôts approuve également les dépenses et charges visées à l'article 39-4 dudit Code, qui s'élèvent à un montant global de 44 710 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 2009)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport établi par le Conseil d'Administration sur l'exercice clos le 31 décembre 2009, ainsi que du rapport des Commissaires aux Comptes sur l'exécution du mandat de vérification et de contrôle qui leur a été confié, approuve le rapport du Conseil d'Administration ainsi que les comptes consolidés de cet exercice, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que toutes les opérations qu'ils traduisent.

Troisième résolution

(Affectation du résultat de l'exercice)

L'Assemblée Générale constate l'existence d'un bénéfice distribuable de 72 072 552,61 euros ainsi composé :

bénéfice de l'exercice	72 072 723,29 €
• affectation à la réserve légale	170,68 €
et décide de l'affecter de la façon suivante :	
• dividende (0,08 euro par action) sur la base d'un nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2009 de 429 873 590	34 389 887,20 €
• dividende estimé (0,08 euro par action) sur la base de l'émission entre le 1 ^{er} janvier 2010 et la date de l'Assemblée Générale d'un nombre maximal d'actions de 1 104 558 suite à la levée d'options de souscription d'actions	88 364,64 €
• le solde au compte "Autres réserves"	37 594 300,77 €

Ce dividende sera mis en paiement le 18 mai 2010.

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)
2006	429 731 898	0,03
2007	429 869 208	0,04
2008	429 869 323	0,04

Quatrième résolution

(Fixation des jetons de présence pour 2010)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, fixe à 120 000 euros le montant global des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration pour l'exercice 2010.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration pour répartir tout ou partie de cette somme entre ses membres selon les modalités qu'il fixera.

Cinquième résolution

(Approbation des conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce approuve le reclassement de la participation qu'elle détenait dans la société E-One réalisée par cession de 2 601 titres représentant 43,21 % du capital en faveur de sa filiale Havas Management Espana.

Sixième résolution

(Renouvellement du mandat de M. Pierre Lescure)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de M. Pierre Lescure 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 2012.

M. Pierre Lescure 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.

Septième résolution

(Renouvellement du mandat de M. Leopoldo Rodés Castañe)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de M. Leopoldo Rodés Castañe 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 2012.

M. Leopoldo Rodés Castañe 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.

4. PROJET DE TEXTE DES RÉSOLUTIONS

Huitième résolution

(Renouvellement du mandat de M. Patrick Soulard)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de M. Patrick Soulard vient à expiration à l'issue de la présente réunion, décide de le renouveler pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2012.

M. Patrick Soulard 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

(Nomination de M. Yannick Bolloré en qualité 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 M. Yannick Bolloré aux fonctions d'administrateur pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012.

M. Yannick 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.

Dixième résolution

(Nomination d'un Commissaire aux Comptes suppléant, en remplacement de Monsieur Michel Bonhomme, démissionnaire)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de nommer la société CISANE aux fonctions de Commissaire aux Comptes suppléant en remplacement de Monsieur Michel Bonhomme, 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.

Onzième résolution

(Autorisation donnée au Conseil d'Administration pour acquérir les actions de la Société)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requise pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, autorise le Conseil d'Administration à acquérir des actions de la Société conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce pour les objectifs suivants :

- 1°) réduire le capital de la société par annulation d'actions,
- 2°) honorer les obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou aux mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée,
- 3°) remettre des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital,
- 4°) remettre des actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans la limite de 5 % du capital,

5°) assurer la liquidité ou l'animation du marché du titre de la société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers, et

6°) mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des Marchés Financiers.

L'acquisition, la cession, le transfert et l'échange de ces actions pourront être effectués, en une ou plusieurs fois, par tout moyen et à toute époque, sur le marché (réglementé ou non), sur un système multilatéral de négociation (MTF), via un internalisateur systématique ou de gré à gré, notamment par voie d'acquisition ou de cession de blocs, ou par recours à des instruments financiers dérivés et à des bons, dans le respect de la réglementation en vigueur. La part du programme de rachat pouvant être effectuée par négociations de blocs pourra atteindre la totalité du programme.

Le prix maximum d'achat est fixé à 5 euros par action (hors frais d'acquisition). En cas d'augmentation de capital par incorporation de primes, de réserves et de bénéfices, donnant lieu soit à une élévation de la valeur nominale, soit à la création et à l'attribution gratuite d'actions, ainsi qu'en cas de division ou de regroupement d'actions ou de toute autre opération portant sur le capital social, le Conseil d'Administration pourra ajuster le prix d'achat précité afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Le Conseil d'Administration pourra acquérir au maximum 40 millions d'actions en vertu de la présente autorisation, soit 9,3 % des actions composant le capital social de la Société.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation, sauf en période d'offre publique portant sur les titres de la Société, et notamment pour passer tout ordre en Bourse ou hors marché, affecter ou réaffecter les actions acquises aux différents objectifs poursuivis, conclure tout accord en vue notamment de la tenue des registres d'achat et de vente des actions, établir tout document notamment d'information, effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des Marchés Financiers et de toute autre autorité qui s'y substituerait, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

L'Assemblée Générale confère également tous pouvoirs au Conseil d'Administration, si la loi ou l'Autorité des Marchés Financiers venait à étendre ou à compléter les objectifs autorisés pour les programmes de rachat d'actions, à l'effet de porter à la connaissance du public, dans les conditions légales et réglementaires applicables, les modifications éventuelles du programme concernant les objectifs modifiés.

Cette autorisation est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée.

Douzième résolution

(Autorisation donnée au Conseil d'Administration pour réduire le capital par annulation des actions précédemment rachetées dans le cadre d'un programme de rachat d'actions)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, autorise le Conseil d'Administration, dans les conditions et limites fixées par les articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce :

- 1°) à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, de tout ou partie des actions acquises par la Société dans le cadre d'un programme de rachat de ses propres actions, dans la limite de 10 % du capital par périodes de 24 mois et

4. PROJET DE TEXTE DES RÉSOLUTIONS

2°) à imputer la différence entre la valeur de rachat des actions annulées et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour fixer les conditions et modalités de cette ou de ces réductions de capital, modifier en conséquence les statuts, effectuer toutes déclarations, notamment auprès de l'Autorité des Marchés Financiers et de toute autre autorité qui s'y substituerait, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

Cette autorisation est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée.

Treizième résolution

(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social, par émission – avec maintien du droit préférentiel de souscription – d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société et pour décider d'émettre des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants et L. 228-91 et suivants du Code de commerce, notamment de l'article L. 225-129-2 du Code de commerce :

1°) Délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider, en une ou plusieurs fois, en France, à l'étranger et/ou sur le marché international, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société (qu'il s'agisse d'actions nouvelles ou existantes) ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, émises à titre onéreux ou gratuit, étant précisé que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances ;

2°) Décide qu'est expressément exclue toute émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence ;

3°) Délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital des sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital ;

4°) Décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence :

- le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 100 millions d'euros, étant précisé que le plafond nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des résolutions 14, 15, 17 et 18 de la présente assemblée est fixé à 100 millions d'euros ;

- à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital ;

5°) Décide, dans l'hypothèse où des titres de créance seraient émis en vertu de la présente délégation, que le montant nominal maximum global des titres de créance ainsi émis en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 500 millions d'euros ou la contre-valeur en euros de ce montant à la date d'émission, ce montant étant majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;

6°) En cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation :

- décide que la ou les émissions seront réservées par préférence aux actionnaires qui pourront souscrire à titre irréductible proportionnellement au nombre d'actions alors possédées par eux ;

- décide que le Conseil d'Administration aura la faculté d'instituer un droit de souscription à titre réductible ;

- prend acte du fait que la présente délégation de compétence emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit immédiatement ou à terme ;

- décide que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité de l'augmentation de capital, le Conseil d'Administration pourra utiliser, dans les conditions prévues par la loi et dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

- limiter l'augmentation de capital au montant des souscriptions à la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'augmentation décidée ;

- répartir librement tout ou partie des actions ou, dans le cas de valeurs mobilières donnant accès au capital, lesdites valeurs mobilières dont l'émission a été décidée mais n'ayant pas été souscrites ;

- offrir au public tout ou partie des actions ou, dans le cas de valeurs mobilières donnant accès au capital, desdites valeurs mobilières non souscrites, sur le marché français et/ou à l'étranger et/ou sur le marché international ;

- décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront être réalisées par offre de souscription, mais également par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes, étant précisé que le Conseil d'Administration aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus ;

7°) Décide que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet que celui visé à la présente résolution ;

8°) Prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution.

La présente délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

4. PROJET DE TEXTE DES RÉSOLUTIONS

Quatorzième résolution

(Délégation de compétence donnée au Conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et d'émettre des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créances, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires dans le cadre d'une offre publique d'échange).

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-148 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1°) Délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou de toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à l'effet de rémunérer des titres apportés à une offre publique d'échange initiée par la Société, dans les limites et sous les conditions prévues par l'article L. 225-148 du Code de commerce ;

2°) Décide qu'est expressément exclue toute émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence ;

3°) Décide que le montant nominal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder un montant nominal global de 100 millions d'euros, étant précisé que ce montant ne tient pas compte des ajustements susceptibles d'être opérés, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société ;

4°) Décide que le montant nominal global susceptible d'être émis en vertu de la présente résolution s'imputera sur le plafond nominal global maximum des augmentations de capital de 100 millions d'euros fixé au paragraphe 4 de la 13^e résolution de la présente Assemblée ;

5°) Délègue également sa compétence au Conseil d'Administration pour décider l'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance ;

6°) Décide, en outre, que le montant nominal global des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital ou à des titres de créances de la Société, susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation, sera au maximum de 500 millions d'euros ou encore la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unités de comptes fixées par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond de 500 millions d'euros fixé au paragraphe 5 de la 13^e résolution de la présente Assemblée ;

7°) Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières à émettre au titre de la présente délégation ;

8°) Constate que cette délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société émises au titre de la présente résolution, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;

9°) Décide que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet que celui visé à la présente résolution.

10°) Prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution.

La présente délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

Quinzième résolution

(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et conformément aux dispositions de l'article L. 225-130 du Code de commerce :

1°) Délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider l'augmentation du capital social en une ou plusieurs fois dans la proportion et aux époques qu'il appréciera par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'attribution d'actions gratuites ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés. Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées à ce titre ne pourra dépasser 100 millions d'euros, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 4 de la 13^e résolution de la présente assemblée ;

2°) Décide que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation ;

3°) Décide que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet que celui visé à la présente résolution.

4°) Prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution.

La présente délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

4. PROJET DE TEXTE DES RÉSOLUTIONS

Seizième résolution

(Délégation de pouvoirs à donner au Conseil d'Administration pour augmenter le capital social, dans la limite de 10 %, en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital ou des valeurs mobilières donnant accès au capital)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, et notamment de l'article L. 225-147, 6^e alinéa dudit Code :

1^o) Délègue tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour augmenter le capital social de la Société, dans la limite de 10 % du capital social à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale, à l'effet, sur rapport du ou des Commissaires aux Apports, de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables ;

2^o) Donne, en conséquence, tous pouvoirs au Conseil d'Administration, de fixer les conditions de l'émission, approuver l'évaluation des apports et l'octroi, le cas échéant, d'avantages particuliers, réduire, si les apporteurs y consentent, l'évaluation des apports ou la rémunération des avantages particuliers, fixer le nombre de titres à émettre et leur date de jouissance, constater la réalisation de l'augmentation de capital et modifier les statuts en conséquence, et prendre plus généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords à cet effet ;

3^o) Décide que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet que celui visé à la présente résolution.

4^o) Prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation de pouvoirs qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution.

La présente délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

Dix-septième résolution

(Délégation de compétence donnée au Conseil d'Administration pour augmenter le capital social au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément d'une part aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants, et L. 225-138-1 du Code de commerce, et d'autre part, à celles des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail :

1^o) Délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider de l'augmentation du capital social de la Société, en une ou plusieurs fois, à l'époque ou aux époques qu'il fixera et dans les proportions qu'il appréciera, dans la limite d'un nombre total d'actions représentant au maximum 3 % du capital social de la Société à la date de la présente Assemblée, par émission d'actions ainsi que de toutes autres valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, réservée

aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise de la Société et, le cas échéant, des entreprises, françaises ou étrangères, qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail ("le Groupe Havas") ;

2^o) Décide (i) que le montant nominal total des actions susceptibles d'être émises en application de la présente résolution s'imputera sur le plafond nominal global de 100 millions d'euros prévu au paragraphe 4^o de la 13^e résolution de la présente Assemblée Générale et (ii) que les nombres maximaux d'actions fixés par la présente résolution pour l'augmentation du capital au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise et par la 18^e résolution pour l'augmentation du capital au profit de catégories de bénéficiaires ne sont pas cumulatifs et ne pourront excéder un nombre total d'actions représentant 3 % du capital social de la Société au jour de la présente Assemblée ;

3^o) Décide que le prix d'émission des actions ou des valeurs mobilières nouvelles donnant accès au capital sera déterminé dans les conditions prévues à l'article L. 3332-19 du Code du travail et sera au moins égal à 80 % du Prix de Référence (tel que défini ci-après) ; toutefois, l'Assemblée Générale autorise expressément le Conseil d'Administration, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer les décotes susmentionnées, dans les limites légales et réglementaires, afin de tenir compte, inter alia, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables, le cas échéant, dans les pays de résidence des bénéficiaires ; pour les besoins du présent paragraphe, le Prix de Référence désigne la moyenne des cours cotés de l'action de la société sur le marché réglementé d'Euronext lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'Administration fixant la date d'ouverture de la souscription pour les adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ;

4^o) Décide en application de l'article L. 3332-21 du Code du travail que le Conseil d'Administration pourra prévoir l'attribution, aux bénéficiaires ci-dessus indiqués, à titre gratuit, d'actions à émettre ou déjà émises ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société à émettre ou déjà émis, au titre de l'abondement, et/ou le cas échéant de la décote, sous réserve que la prise en compte de leur contre-valeur pécuniaire, évaluée au prix de souscription, n'ait pour effet de dépasser les limites prévues à l'article L. 3332-11 du Code du travail ;

5^o) Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions nouvelles à émettre ou autres valeurs mobilières donnant accès au capital, et aux valeurs mobilières auxquelles donneraient droit ces valeurs mobilières, émises en application de la présente résolution en faveur des adhérents à un plan d'épargne entreprise ;

6^o) Décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessus, à l'effet notamment :

- d'arrêter les caractéristiques des autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société dans les conditions légales et réglementaires applicables ;
- de décider que les souscriptions pourront être réalisées directement ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou autres structures ou entités permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables ;
- d'arrêter les dates et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente autorisation, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance, les modalités de libération des actions et des autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, consentir des délais pour la libération des actions et, le cas échéant, des autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, demander l'admission en Bourse des titres créés, constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant

4. PROJET DE TEXTE DES RÉSOLUTIONS

des actions qui seront effectivement souscrites et procéder à la modification corrélative des statuts, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social et sur sa seule décision et, s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;

7°) Décide que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet que celui visé à la présente résolution ;

8°) Prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution.

La présente délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

Dix-huitième résolution

(Délégation de compétence donnée au Conseil d'Administration pour augmenter le capital social au profit de catégories de bénéficiaires)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, ayant pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-2 et L. 225-138 du Code de commerce :

1°) Délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider d'augmenter, en une ou plusieurs fois à l'époque ou aux époques qu'il fixera et dans la proportion qu'il appréciera, le capital social de la Société dans la limite d'un nombre total d'actions représentant au maximum 3 % du capital social de la Société à la date de la présente Assemblée, par émission d'actions ainsi que de toutes autres valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, une telle émission sera réservée aux personnes répondant aux caractéristiques des catégories (ou de l'une des catégories) définies ci-dessous ;

2°) Décide (i) que le montant nominal total des actions susceptibles d'être émises en application de la présente résolution s'imputera sur le plafond nominal global de 100 millions d'euros prévu au paragraphe 4° de la 13^e résolution de la présente Assemblée Générale et (ii) que les nombres maximaux d'actions fixés par la présente résolution pour l'augmentation du capital au profit des catégories de bénéficiaires définies ci-dessous et par la 17^e résolution pour l'augmentation du capital au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ne sont pas cumulatifs et ne pourront excéder un nombre total d'actions représentant 3 % du capital social de la Société à la date de la présente Assemblée ;

3°) Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou autres valeurs mobilières donnant accès au capital, et aux valeurs mobilières auxquelles donneraient droit ces valeurs mobilières, qui seraient émises en application de la présente résolution et de réserver le droit de les souscrire aux catégories de bénéficiaires répondant aux caractéristiques suivantes : (i) des salariés et mandataires sociaux des sociétés du Groupe Havas liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France ; (ii) ou/et des

OPCVM ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de l'entreprise dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués de personnes mentionnées au (i) du présent paragraphe ; et/ou (iii) tout établissement financier (ou filiale d'un tel établissement) (a) ayant mis en place, à la demande de la Société, un schéma de type "effet de levier" au profit des salariés de sociétés françaises du groupe Havas par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise, ayant obtenu préalablement l'agrément de l'AMF, dans le cadre d'une augmentation de capital réalisée en application de la 17^e résolution soumise à la présente Assemblée, (b) proposant, directement ou indirectement, à des personnes visées au (i) ne bénéficiant pas du schéma de type "effet de levier" précité, un profil économique comparable à celui offert aux salariés des sociétés françaises du groupe Havas et (c) dans la mesure où la souscription d'actions de la Société par cet établissement financier permettrait à des personnes visées au (i) de bénéficier de formules d'actionnariat ou d'épargne ayant un tel profil économique ;

4°) Décide que le prix unitaire d'émission des actions ou valeurs mobilières à émettre en application de la présente résolution sera fixé par le Conseil d'Administration sur la base du cours de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris ; ce prix d'émission sera égal à la moyenne des cours cotés de l'action de la Société lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'Administration fixant le prix d'émission, cette moyenne pouvant être éventuellement diminuée d'une décote maximum de 20 % ; le montant d'une telle décote sera déterminé par le Conseil d'Administration en considération, notamment, des dispositions légales, réglementaires et fiscales de droit étranger applicable le cas échéant ;

5°) Décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, dans les conditions prévues par la loi et dans les limites fixées ci-dessus, avec faculté de subdélégation, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment à l'effet de :

- fixer la date et le prix d'émission des actions à émettre en application de la présente résolution ainsi que les autres modalités de l'émission, y compris la date de jouissance, même rétroactive, des actions émises en application de la présente résolution,
- arrêter la liste des bénéficiaires de la suppression du droit préférentiel de souscription au sein des catégories définies ci-dessus, ainsi que le nombre d'actions à souscrire par chacun d'eux,
- arrêter les caractéristiques des autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société dans les conditions légales et réglementaires applicables,
- faire le cas échéant toute démarche en vue de l'admission aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris des actions émises en vertu de la présente délégation,
- constater la réalisation de l'augmentation de capital, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social et sur sa seule décision et, s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations, modifier corrélativement les statuts et procéder à toutes formalités requises.

6°) Décide que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet que celui visé à la présente résolution ;

7°) Prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution.

4. PROJET DE TEXTE DES RÉSOLUTIONS

La délégation conférée au Conseil d'Administration par la présente résolution est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée Générale.

Dix-neuvième résolution

(Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet de consentir des options de souscription d'actions)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce :

1°) Autorise le Conseil à consentir, en une ou plusieurs fois, aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui seraient liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société ou à l'achat d'actions existantes, dans la limite d'un nombre total d'actions existantes ou nouvelles représentant au maximum 3 % du capital social à la date de la présente Assemblée, d'une valeur nominale de 0,40 euro chacune ;

2°) Décide que le prix de souscription des actions nouvelles ou d'achat des actions existantes par exercice des options sera déterminé par le Conseil le jour de l'attribution des options de la façon suivante :

- Le prix de souscription des actions nouvelles sera au moins égal à la moyenne des cours cotés de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris aux vingt séances de Bourse précédant la séance du Conseil ;
- Le prix d'achat des actions existantes sera au moins égal au plus élevé des deux montants suivants : (a) la moyenne des cours cotés de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris aux vingt séances de Bourse précédant la séance du Conseil et (b) le cours moyen d'achat des actions détenues par la Société au titre des articles L. 225-208 et/ou L. 225-209 du Code de commerce ;
- Si les actions de la Société cessaient d'être admises aux négociations sur un marché réglementé, le prix de souscription ou d'achat des actions par exercice des options sera déterminé par le Conseil conformément aux dispositions de l'article L. 225-177 du Code de commerce. Dans la seule hypothèse des options d'achat d'actions, le prix ainsi déterminé par le Conseil ne pourra en aucun cas être inférieur au prix moyen d'achat des actions éventuellement détenues par la Société ;

Le prix d'exercice des options, tel que déterminé ci-dessus, ne pourrait être modifié sauf si la Société venait à réaliser une des opérations financières ou sur titres visées aux articles L. 225-181 et R. 225-137 et suivants du Code de commerce.

3°) Prend acte qu'aucune option ne pourra être consentie moins de vingt séances de Bourse après le détachement des actions d'un coupon donnant droit à un dividende ou à une augmentation de capital ;

4°) Prend acte qu'aucune option ne pourra être consentie (i) dans le délai de dix séances de Bourse précédant et suivant la date à laquelle les comptes consolidés ou à défaut les comptes annuels de la Société sont rendus publics et (ii) dans le délai compris entre la date à laquelle les organes sociaux ont connaissance d'une information qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une incidence significative sur le cours de bourse des actions de la Société et la date postérieure de dix séances de Bourse, à celle où cette information est rendue publique ;

5°) Prend acte de ce que la présente autorisation comporte, au profit des bénéficiaires des options de souscription d'actions, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seraient émises au fur et à mesure des levées d'options ;

6°) Décide que les options devront être exercées dans un délai maximum de 6 ans à compter de leur attribution par le Conseil d'Administration, celui-ci pouvant toutefois réduire ce délai pour les bénéficiaires résidents de pays dans lesquels une durée inférieure est prévue par la loi ;

7°) Décide que la présente autorisation est consentie pour une durée de 38 mois à compter de la présente Assemblée ;

8°) Délègue tous pouvoirs au Conseil d'Administration à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation et notamment de :

- arrêter la liste des bénéficiaires et le nombre d'options consenties à chacun d'eux ;
- fixer les modalités et conditions des options et, notamment ;
 - la durée de validité des options dans la limite fixée ci-dessus ;
 - la ou les dates ou période d'exercice des options, étant entendu que le Conseil d'Administration pourra (a) anticiper les dates ou périodes d'exercice des options, (b) maintenir le caractère exercable des options, ou (c) modifier les dates ou périodes pendant lesquelles les actions obtenues par l'exercice des options ne pourront être cédées ou mises au porteur ;
 - des clauses éventuelles d'interdiction de revente immédiate de tout ou partie des actions sans que le délai imposé pour la conservation des titres puisse excéder trois ans à compter de la levée de l'option ;
 - le cas échéant, limiter, suspendre, restreindre ou interdire l'exercice des options ou la cession ou la mise au porteur des actions obtenues par l'exercice des options, pendant certaines périodes ou à compter de certains événements, sa décision pouvant porter sur tout ou partie des options ou des actions ou concerner tout ou partie des bénéficiaires ;
- arrêter les conditions d'exercice et de suspension temporaire d'exercice des options consenties, réaliser toutes les opérations qui seront nécessaires, arrêter la date de jouissance des actions nouvelles provenant de l'exercice des options, constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence des actions souscrites par exercice des options, modifier les statuts en conséquence, le cas échéant, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital, et plus généralement, accomplir toutes les formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente résolution et faire tout ce qui sera utile et nécessaire dans le cadre des lois et règlements en vigueur.

9°) Décide que l'exercice des options devra être assujéti à des critères de performance à définir par le Conseil d'Administration au moment de l'attribution desdites options.

Le Conseil, conformément aux dispositions de l'article L. 225-184 du Code de commerce, informera chaque année l'Assemblée Générale Ordinaire des opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution.

Vingtième résolution

(Pouvoirs pour les formalités)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, donne tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de ses délibérations à l'effet d'accomplir toutes les formalités prévues par la loi et la réglementation en vigueur.

5. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Exercice clos le 31 décembre 2009

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence éventuelle d'autres 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.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Reclassement d'une participation :

Cession à Havas Management España de 2 601 actions de la société E-One Lorente représentant 43,21 % du capital de cette dernière pour un montant de 328 396 euros.

Cette convention a été autorisée par le Conseil d'Administration du 22 octobre 2009.

Mandataires sociaux concernés : Messieurs Fernando Rodés Vilà et Hervé Philippe.

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.

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 4 366 642,54 euros payés au cours de l'exercice.
Mandataires sociaux concernés : Messieurs Jacques Séguéla, Hervé Philippe et Fernando Rodés Vilà.
- Euro RSCG Worldwide Inc pour un montant de 5 710 347,45 euros payés au cours de l'exercice.
Mandataire social concerné : Monsieur Hervé Philippe.

Paris et Levallois-Perret, le 14 avril 2010

Les Commissaires aux Comptes

AEG Finances
Jean-François BALOTEAUD

Constantin Associés
Jean Paul SEURET

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	03/06/09	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	03/06/09	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	03/06/09	26 mois	5 158 431,87	12 896 079	0	0			5 158 431,87	12 896 079	
4. Augmentation de capital au profit d'une catégorie de bénéficiaires (dans le cadre d'un plan d'actionnariat au profit des salariés)	03/06/09	18 mois	5 158 431,87	12 896 079	0	0			5 158 431,87	12 896 079	
Plafond des autorisations relatives au plan d'épargne salariale (3 et 4)	03/06/09		5 158 431,87	12 896 079					5 158 431,87	12 896 079	
Plafond des augmentations de capital (avec et sans DPS)			30 000 000	75 000 000	480 000 000				30 000 000	75 000 000	480 000 000
5. Augmentation de capital : en rémunération d'apports en nature portant sur des titres en valeurs mobilières donnant accès au capital	03/06/09	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} février 2009 au 28 février 2010)

Mode de consultation
(lien Internet
ou lieu de consultation)

Communiqués de presse

www.havas.com

Résultats annuels 2008 (02/03/2009)
Mise à disposition du document de référence 2008 et Assemblée Générale des Actionnaires 2009 (30/04/2009)
Revenu du premier trimestre 2009 (15/05/2009)
Assemblée Générale Mixte 2009 (03/06/2009)
Résultats 1^{er} semestre 2009 (31/08/2009)
Laurent Habib nommé Directeur Général de Havas en France (08/09/2009)
Havas Media dévoile Sustainable Futures 09 une étude internationale sur les consommateurs, les marques et le développement durable (30/09/2009)
Kofi Annan lance "Beds Are Burning", une pétition musicale mondiale en faveur de la Justice Climatique, en compagnie de Mélanie Laurent, David Jones, PDG de Havas Worldwide, et The Hours (01/10/2009)
Havas annonce son revenu des neuf premiers mois 2009 (22/10/2009)
Revenu 3^e trimestre 2009 (20/10/2009)
Succès de l'émission obligataire Havas (28/10/2009)
Havas crée la première agence de production audiovisuelle – Havas Production (26/11/2009)
Havas lance Havas Event (04/12/2009)
La campagne Tck Tck Tck de Kofi Annan réalisée par Havas Worldwide a enregistré plus de 10 millions de signataires en faveur des discussions pour le climat de Copenhague (COP15) (07/12/2009)
Redressement marqué de la croissance organique au 4^e trimestre 2009 : - 4,4 % (09/02/2010)
Création de Havas Italie (17/02/2010)

Autres publications par diffuseur professionnel

www.havas.com

Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'information financière semestrielle (31/08/2009)
États financiers consolidés condensés au 30 juin 2009 (31/08/2009)
Rapport semestriel d'activité 2009 (31/08/2009)
Attestation du rapport financier semestriel (23/10/2009)

Publications au BALO

www.journal-officiel.gouv.fr

Avis préalable de réunion de l'Assemblée Générale Annuelle du 3 juin 2009 (24/04/2009)
Avis de convocation de l'Assemblée Générale Annuelle du 3 juin 2009 (15/05/2009)

Informations déposées au Greffe du Tribunal de Commerce de Nanterre

Augmentation du capital social (certificat de dépôt d'actes du 27 mai 2009)
Dépôt des comptes annuels sociaux et consolidés (certificat de dépôt d'actes du 3 juillet 2009)
Non-renouvellement d'un Administrateur (certificat de dépôt d'actes du 20 juillet 2009)
Nomination d'un Administrateur (certificat de dépôt d'actes du 20 juillet 2009)

Déclarations mensuelles de droits de vote

www.havas.com
www.amf-france.org

En date du 11/03/2009
En date du 10/04/2009
En date du 12/05/2009
En date du 10/06/2009
En date du 9/07/2009
En date du 17/08/2009
En date du 8/09/2009
En date du 7/10/2009
En date du 8/12/2009
En date du 8/12/2009
En date du 11/01/2010
En date du 09/02/2010
En date du 08/03/2010

Document de Référence

www.amf-france.org
www.havas.com

Document de référence exercice 2008 – visa AMF n° D. 09-372 du 30 avril 2009

8. LISTE DES MANDATS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Vincent BOLLORÉ

Administrateur depuis juin 2005 et Président du Conseil d'Administration depuis juillet 2005

Autres mandats exercés dans le Groupe

- 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 ;
- Président de VEPB ;
- Directeur général d'Omnium Bolloré, Financière V, Sofibol ;
- Administrateur de BatScap, Bolloré, Direct 8, Matin Plus, Direct Soir, Financière Moncey, Financière de l'Odet, Financière V, Omnium Bolloré, Sofibol, VEPB et Natixis ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de la Société Anonyme Forestière et Agricole (Safa), de la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, de la Société Industrielle et Financière de l'Artois, de la Société Bordelaise Africaine, de la Compagnie des Tramways de Rouen, d'IER ;
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil d'Administration de Bolloré Média ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Surveillance de la Compagnie du Cambodge ;
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil de Fred et Farid.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Champ de Mars Investissements, Financière Nord Sumatra, Nord Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
- Administrateur de BB Group, Champ de Mars Investissements, Financière Nord Sumatra, Plantations des Terres Rouges, SDV Gabon, SDV Senegal ;
- Administrateur délégué de Nord Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de SDV Cameroun, SAFA Cameroun, SDV Congo ;
- Vice-président de Société des Caoutchoucs du Grand Bereby (SOGB) et Bereby Finances ;
- Administrateur de Centrages, Intercultures, Liberian Agricultural Company (LAC), Mediobanca, Plantations Nord Sumatra Limited, Red Lands Roses, Socfinal, Socfinasia, Socfinco, Socfindo, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol), Socfin KCD ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'administration de Bereby Finance, Palmeraies du Cameroun (Palmcam), Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm), Société des Palmeraies de la Ferme Suisse et Société des Caoutchoucs du Grand Bereby (SOGB) ;
- Gérant de Huilerie de Mapangu Sprl ;
- Co-Gérant de Brabanta.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2008

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général de Bolloré et Bolloré Participations ;
- Président du Conseil d'Administration (direction dissociée) de Financière de l'Odet ;
- Président de Bolloré Production, VEPB ;
- Directeur général d'Omnium Bolloré, Financière V, Sofibol ;
- Administrateur de BatScap, Bolloré, Bolloré Participations, Direct 8 (précédemment dénommée Bolloré Média), Compagnie des Glénans, Matin Plus (précédemment dénommée Compagnie de Bangor), Direct Soir, Financière Moncey, Financière de l'Odet, Financière V, Omnium Bolloré, Sofibol, et VEPB ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Natixis ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de la Société Anonyme Forestière et Agricole (Safa), de la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, de la Société Industrielle et Financière de l'Artois, de la Société Bordelaise Africaine, de la Compagnie des Tramways de Rouen, d'IER ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Surveillance de la Compagnie du Cambodge ;
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil de Fred & Farid ;
- Représentant permanent de Havas au Conseil de Mediametrie.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Champ de Mars Investissement, Financière Nord Sumatra, Nord Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
- Vice-président de Société des Caoutchoucs du Grand Bereby (SOGB) et Bereby Finances ;
- Administrateur de BB Groupe, Centrages, Champ de Mars Investissement, Financière Nord Sumatra, Intercultures, Financière Privée, Liberian Agricultural Company (LAC), Mediobanca, Plantations Nord Sumatra Limited, Plantations des Terres Rouges, Red Land Roses, SDV Gabon, SDV Sénégal, Socfinal, Socfinasia, Socfinco, Socfindo, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol), Socfin KCD ;
- Administrateur délégué de Nord Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'administration de Bereby Finance, SDV Cameroun, SDV Congo, SAFA Cameroun, Société Camerounaise de Palmeraies, Société des Palmeraies de la Ferme Suisse et Société des Caoutchoucs du Grand Bereby (SOGB) ;
- Gérant de Huilerie de Mapangu Sprl.

Mandats exercés en 2007

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général de Bolloré et Bolloré Participations ;
- Président du Conseil d'Administration (direction dissociée) de Financière de l'Odet, Direct 8 (précédemment dénommée Bolloré Média), Matin Plus (précédemment dénommée Compagnie de Bangor), Direct Soir ;
- Président de Bolloré Production ;

8. LISTE DES MANDATS DES MANDATAIRES SOCIAUX

- Directeur Général d'Omnium Bolloré, Financière V, Sofi bol ;
- 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'Odét, Financière V, Omnium Bolloré, Sofi bol ;
- 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 Socfi n), Socfi naf, Socfi nal, Socfi nasia, 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'Odét, Bolloré Média, Compagnie de Bangor, et Direct Soir ;
- Président de Bolloré Production ;
- Directeur général d'Omnium Bolloré, Financière V, Sofibol ;
- Administrateur de BatScap, Bolloré (précédemment dénommée Bolloré Investissement), Bolloré Participations, Bolloré Média, Compagnie des Glénans, Compagnie de Bangor, Direct Soir, Financière Moncey, Financière de l'Odét, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol ;
- Membre des Conseils de Surveillance de Natixis et de Vallourec ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'Administration de la Société Anonyme Forestière et Agricole (Safa), de la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, de la Société Industrielle et Financière de l'Artois, de la Société Bordelaise Africaine, de la Compagnie des Tramways de Rouen, d'IER ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Surveillance de 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'Odét 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'Odét, Natixis 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.

8. LISTE DES MANDATS DES MANDATAIRES SOCIAUX

BOLLORÉ

Administrateur de Havas depuis juin 2005, représenté par Cédric de Baillencourt

Autres mandats exercés dans le Groupe

Néant

Autres mandats hors Groupe

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de Compagnie Saint-Gabriel ;
- Administrateur de Bolloré Média, Direct Soir, IER, Société Française de Donges Metz (SFDM), Société de Culture des Tabacs et Plantations Industrielles, Financière Moncey, Euromedia France (précédemment dénommée Société Française de Production), Direct 8, Financière de Cézembre, MP 42, Saga, Transisud, BatScap, Fred & Farid ;
- Membre du Conseil de Surveillance de CSA TMO Holding, Vallourec.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de S.E.T.V.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2008

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de Compagnie Saint-Gabriel ;
- Administrateur de Direct Soir, IER, Société Française de Donges Metz (SFDM), Société de Culture des Tabacs et Plantations Industrielles, Financière Moncey, Société Française de Production, Direct 8, Financière de Cézembre, MP 42, Saga, Transisud, BatScap, Fred & Farid ;
- Membre du Conseil de Surveillance de CSA TMO Holding, Vallourec.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de S.E.T.V.

Mandats exercés en 2007

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de Compagnie Saint-Gabriel ;
- Administrateur de BatScap, Direct 8, Financière de Cézembre, Financière Moncey, MP42, Société Française de Donges Metz (SFDM), Saga, Société de Culture des Tabacs et Plantations Industrielles, Société Française de Production, Transisud, Video Communication France, Direct Soir, IER et F.F. Paris.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de S.E.T.V.

Mandats exercés en 2006 :

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de Compagnie Saint-Gabriel ;
- Administrateur de Bolloré Media, Euro Média Télévision, Financière de Cézembre, Financière Moncey, MP 42, SFDM, SAGA, Société de Culture des Tabacs et Plantations Industrielles, Société Française de Production, Video Communication France, Direct Soir, et IER.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Comarine (Maroc).

Mandats exercés en 2005 :

- Administrateur de 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.

Cédric de BAILLIENCOURT

Représentant Permanent de Bolloré au Conseil d'Administration de Havas depuis juin 2005

Autres mandats exercés dans le Groupe

Néant

Autres mandats hors Groupe

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président-Directeur Général de Financière de l'Odet ;
- Vice-Président-Directeur Général de Bolloré ;
- Président des Conseils d'Administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey et de la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Président-Directeur Général de Société Industrielle et Financière de l'Artois ;
- Président de Sofibol, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Guénolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Financière de Quiberon, Financière d'Ouessant, Financière de Loctudy, Financière du Perguet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean, Omnium Bolloré ;
- Gérant de Socarfi, Financière du Loch, Compagnie de Malestroit ;
- Administrateur de Bolloré, Bolloré Participations, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière V, Financière Moncey, Omnium Bolloré, Saga, Sofibol, Société Industrielle et Financière de l'Artois, Financière de l'Odet, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Représentant permanent de Bolloré aux Conseils de BatScap et Socotab, de Financière V au Conseil de Société Anonyme Forestière et Agricole (Safa) ;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de Surveillance de la Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président du Conseil d'Administration de Financière de Kéréon ;
- Administrateur délégué de Financière de Kéréon ;
- Administrateur d'African Investment Company, Arlington Investissements, Elycar Investissements (précédemment dénommée Carlyle Investissements), Champ de Mars Investissements, Financière Nord Sumatra, Cormoran Participations, Dumbarton Invest, Latham Invest, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale, BB Group, PTR Finances, Peachtree Invest, Renwick Invest, S.F.A, Sorebol, Swann Investissements et Technifin ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils de Plantations des Terres Rouges, Nord Sumatra Investissements ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils de Socfinasia, Intercultures, Socfinde, Terrasia, Socfinal, Induservices SA, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Sogescol, Agro Products Investment Company, Red Lands Roses.

8. LISTE DES MANDATS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2008

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président-Directeur Général de Financière de l'Odet ;
- Vice-Président-Directeur Général de Bolloré ;
- Président des Conseils d'Administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey et de la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Président-Directeur Général de Société Industrielle et Financière de l'Artois ;
- Président de Sofibol, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Guérolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Financière de Quiberon, Financière d'Ouessant, Financière de Loctudy, Financière du Perquet, Financière de Sainte-Marine (ex-Bolloré Médias Investissements), Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean, Omnium Bolloré ;
- Gérant de Socarfi, Financière du Loch, Compagnie de Malestroit ;
- Administrateur de Bolloré, Bolloré Participations, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière V, Financière Moncey, Omnium Bolloré, Sofibol, Société Industrielle et Financière de l'Artois, Financière de l'Odet, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Compagnie des Glénans ; de Bolloré aux Conseils de BatScap, et Socotab, de Financière V au Conseil de Société Anonyme Forestière et Agricole (Safa), de Compagnie du Cambodge au Conseil de Surveillance de la Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de African Investment Company, Arlington Investissements, Carlyle Investissements, Champ de Mars Investissement, Financière Nord Sumatra, Cormoran Participations, Dumbarton Invest, Latham Invest, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale, BB Groupe, PTR Finances, Peachtree Invest, Renwick Invest, S.F.A, Sorebol, Swann Investissements et Technifin.
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils de Socfinasia, Intercultures, Socfinde, Terrasia, Socfinal, Induservices SA, Plantations des Terres Rouges, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Sogescol, Nord Sumatra Investissements, Agro Products Investment, Red Land Roses.

Mandats exercés en 2007

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président-Directeur Général de Financière de l'Odet ;
- Vice-Président-Directeur Général de Bolloré ;
- Président des Conseils d'Administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey et de la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard (depuis le 6/12/2007) ;
- 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 Perquet, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean, Omnium Bolloré ;
- Gérant de Socarfi, Financière du Loch, Compagnie de Malestroit ;
- Administrateur de Bolloré, Bolloré Participations, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière V, Financière Moncey, Omnium Bolloré, Sofibol, Société Industrielle et Financière de l'Artois, Financière de l'Odet, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Compagnie des Glénans ; de Bolloré aux Conseils de BatScap, et Socotab, de Financière V au Conseil de Société Anonyme Forestière et Agricole (Safa) ; de Plantations des Terres Rouges au Conseil de Compagnie du Cambodge ; de PTR Finances au Conseil de Castelway, de Compagnie du Cambodge au Conseil de Surveillance de la Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur 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 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 Perquet, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean, Omnium Bolloré ;
- Gérant de Socarfi, Financière du Loch, Compagnie de Malestroit ;
- Administrateur de Bolloré, Bolloré Participations, Financière V, Omnium Bolloré, Sofibol, Financière de l'Odet, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Compagnie des Glénans ; de Bolloré aux Conseils de Socotab et Financière Moncey, de Financière V au Conseil de Société Anonyme Forestière et Agricole (Safa) ; de Plantations des Terres Rouges au Conseil de Compagnie du Cambodge ; de PTR Finances au Conseil de Castelway, de Compagnie du Cambodge au Conseil de HR Banque.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur 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).

8. LISTE DES MANDATS DES MANDATAIRES SOCIAUX

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 Perquet, 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 de Financière Vau 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).

Antoine BERNHEIM

Administrateur depuis le 10 mars 2008

Autres mandats dans le Groupe

Néant

Autres mandats hors Groupe

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-président et Administrateur de Bolloré, LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton, LVMH Fashion Group, LVMH Finance ;
- Vice-président et membre du Comité de Surveillance de Financière Jean Goujon ;
- Administrateur de Christian Dior, Ciments Français, Generali France, Christian Dior Couture ;
- Membre du Conseil de Surveillance d'Eurazeo ;
- Directeur Général de SFGI.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président et Administrateur de Assicurazioni Generali S.p.A. ;
- Vice-président de Alleanza Assicurazioni S.p.A. ;
- Administrateur de Generali Deutschland Holding AG, Banca della Svizzera Italiana – BSI, Generali España Holding SA, Compagnie Monégasque de Banque, Generali Holding Vienna AG, Graafschap Holland et LVMH Inc ;
- Administrateur de Mediobanca ;
- Vice-président du Conseil de Surveillance d'Intesa Sanpaolo.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2008

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-président et Administrateur de Bolloré, LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton, LVMH Fashion Group, LVMH Finance ;
- Vice-président et membre du Comité de Surveillance de Financière Jean Goujon ;
- Administrateur de Christian Dior, Ciments Français, Generali France, Christian Dior Couture ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Eurazeo ;
- Directeur Général de SFGI.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président et Administrateur 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 d'Intesa Sanpaolo.

Mandats exercés en 2007

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

Néant.

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.

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.

8. LISTE DES MANDATS DES MANDATAIRES SOCIAUX

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.

Yves CANNAC

Administrateur de Havas à compter du 10 mars 2008

Autres mandats dans le Groupe

Néant

Autres mandats hors Groupe

- Membre du Conseil de Surveillance du cabinet de conseil en stratégie Solving International et du cabinet de conseil Solving Efeso.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2008

- Membre du Conseil de Surveillance du cabinet de conseil en stratégie Solving International et du cabinet de conseil Solving Efeso.

Mandats exercés en 2007

- Membre du Conseil de Surveillance du cabinet de conseil en stratégie Solving International ;
- Administrateur des AGF.

Mandats exercés en 2006

- Membre du Conseil de Surveillance du cabinet de conseil en stratégie Solving International ;
- Administrateur de la Société Générale et des AGF.

Mandats exercés en 2005

- Membre du Conseil de Surveillance du cabinet de conseil en stratégie Solving International ;
- Administrateur de la Caisse des Dépôts Développement, de la Société Générale et des AGF.

Richard COLKER

Administrateur de Havas de juin 1995 à mai 2009 (Président-Directeur Général de Havas du 21 juin au 12 juillet 2005).

Autres mandats dans le Groupe

Néant

Autres mandats hors Groupe

Néant

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe :

Mandats exercés en 2008

Néant

Mandats exercés en 2007

Néant

Mandats exercés en 2006

Néant

Mandats exercés en 2005

- Managing Partner de Colker, Gélardin & Co. (Grande-Bretagne).

Ed ESKANDARIAN

Administrateur de Havas depuis septembre 2000

Autres mandats dans le Groupe

- Chairman d'Arnold Worldwide LLC. (USA) ;
- Board Member d'Arnold Worldwide Italy SRL.

Autres mandats hors Groupe

- Director de Get Well Network (USA) ;
- Board of Trustees de Dana Farber Cancer Institute ;
- Board of Trustees, University of Richmond ;
- Board Member, Engine (GB) ;
- Fireman Capital Partners (USA) ;
- Governor's Appointee, Board of Directors de Children's Trust Fund.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2008

- Director de Get Well Network (USA) ;
- Board of Trustees de Dana Farber Cancer Institute ; University of Richmond ;
- Governor's Appointee, Board of Directors de Children's Trust Fund.

Mandats exercés en 2007

- Director : Get Well Network (USA) ;
- Director : Sports Loyalti Systems, Inc. (USA) ;
- Board of Trustees : Dana Farber Cancer Institute ; University of Richmond ;
- Board of Overseers : Boston Symphony Orchestra ;
- Governor's Appointee, Board of Directors : Children's Trust Fund.

8. LISTE DES MANDATS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Mandats exercés en 2006

- Director : Get Well Network (USA) ;
- Director : Sports Loyalty Systems, Inc (USA) ;
- Board of Trustees : Dana Farber Cancer Institute ; University of Richmond ;
- Board of Overseers : Boston Symphony Orchestra ;
- Governor's Appointee, Board of Directors : Children's Trust Fund.

Mandats exercés en 2005

- Director : Get Well Network (USA) ;
- Board of Trustees : Dana Farber Cancer Institute ; University of Richmond ;
- Board of Overseers : Boston Symphony Orchestra.

LONGCHAMP PARTICIPATIONS

Administrateur de Havas depuis le 29 mai 2008 représenté par Jean de YTURBE

Autres mandats dans le Groupe

Néant

Autres mandats hors Groupe

Néant

Autres mandats précédemment exercés

Mandats exercés en 2008 (premier exercice de la société)

- Administrateur de Havas.

Jean de YTURBE

Représentant Permanent de Longchamp Participations depuis le 29 mai 2008, et Directeur du Développement Havas.

Autres mandats dans le Groupe

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général et Administrateur de Providence ;
- Président de Longchamp Participations ;
- Administrateur d'Euro RSCG Life.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Director de RSMB Television Research Limited.

Mandats exercés hors Groupe

Néant

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2008, 2007, 2006 et 2005

Néant

FINANCIÈRE DE LONGCHAMP

Administrateur de Havas depuis le 29 mai 2008 représenté par Hervé PHILIPPE

Autres mandats dans le Groupe

Néant

Autres mandats hors Groupe

Néant

Autres mandats précédemment exercés

Mandats exercés en 2008 (premier exercice de la société)

- Administrateur de Havas.

Hervé PHILIPPE

Représentant Permanent de Financière de Longchamp au Conseil d'Administration de Havas depuis le 29 mai 2008 et Directeur Financier du Groupe Havas

Autres mandats dans le Groupe

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président du Conseil d'Administration et Administrateur de LNE ;
- Président de Havas 04, Havas 08, Havas Participations, Financière de Longchamp ;
- Administrateur d'Euro RSCG, GR.PO. S.A., W & Cie (depuis le 5 juin 2009) ;
- Gérant de Havas Finances Services, Havas IT ;
- Représentant permanent de Havas chez HA Pôle Ressources Humaines, W & Cie (jusqu'au 5 juin 2009).

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président du Conseil d'Administration de Havas Management España SL ;
- Chairman de Field Research Corporation ;
- Senior Vice-Président de Havas Worldwide Inc. ;
- Executive Vice President de Havas North America Inc. ;
- Director de Havas Worldwide Inc., Havas North America Inc., Euro RSCG Worldwide Inc., Washington Printing LLC ;
- Board Member de Havas Worldwide Inc. ;
- Manager de Havas Management Portugal, Unipessoal, Lda., Washington Printing LLC.

Autres mandats hors Groupe

- Administrateur de Harvest, Sifraaba, Jean BAL.

8. LISTE DES MANDATS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Autres Mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2008

- Administrateur de Harvest, Sifra, Jean BAL.

Mandats exercés en 2007

- Administrateur de Harvest, Sifra, Jean BAL.

Mandats exercés en 2006

- Membre du Conseil de Surveillance de NRJ Group (jusqu'en juin 2006) ;
- Administrateur de Harvest, Sifra, Jean BAL, Eurofog (jusqu'en décembre 2006).

Mandats exercés en 2005

- Membre du Directoire de SAGEM ;
- Membre du Conseil de Surveillance de NRJ Group ;
- Administrateur de Harvest, Sifra, Jean BAL, Eurofog.

Pierre GODÉ

Administrateur de Havas depuis le 10 mars 2008

Autres mandats dans le Groupe

Néant

Autres mandats hors Groupe

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président et Directeur Général de Financière Agache SA, Raspail Investissements SA ;
- Directeur Général du Groupe Arnault France SAS ;
- Président de Financière Jean Goujon SAS ;
- Administrateur de Christian Dior SA, Christian Dior Couture SA, LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton SA, Société Civile du Cheval Blanc, SA du Château d'Yquem ;
- Représentant légal de Financière Agache ;
- Gérant de Sevrilux SNC ;
- Membre du Comité de Direction de Sofidiv SAS ;
- Membre du Comité de Surveillance de Semyrhamis SAS.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton Inc. (États-Unis), Sofidiv UK Limited (Grande-Bretagne).

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2008

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président et Directeur Général de Financière Agache SA, Raspail Investissements SA ;
- Directeur Général de Groupe Arnault France SAS ;
- Président de Financière Jean Goujon SAS ;
- Administrateur de Christian Dior SA, Christian Dior Couture SA, LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton SA, Société Civile du Cheval Blanc, SA du Château d'Yquem ;
- Représentant légal de Financière Agache ;
- Gérant de Sevrilux SNC ;
- Membre du Comité de Direction de Sofidiv SAS ;
- Membre du Comité de Surveillance de Semyrhamis SAS.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton Inc. (États-Unis), Sofidiv UK Limited (Grande-Bretagne).

Mandats exercés en 2007

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président et Directeur Général de : Financière Agache SA, Raspail Investissements SA ;
- Directeur Général de Groupe Arnault France SAS ;
- Président de Financière Jean Goujon SAS ;
- Administrateur de Christian Dior SA, Christian Dior Couture SA, LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton SA, Société Civile du Cheval Blanc, SA du Château d'Yquem ;
- Représentant légal de Financière Agache ;
- Gérant de Sevrilux SNC ;
- Membre du Comité de Direction de Sofidiv SAS ;
- Membre du Comité de Surveillance de Semyrhamis SAS.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton Inc. (États-Unis), Sofidiv UK Limited (Grande-Bretagne).

Mandats exercés en 2006

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président et Directeur Général de : Financière Agache SA, Raspail Investissements SA ;
- Directeur Général de Groupe Arnault France SAS ;
- Président de Financière Jean Goujon SAS ;
- Administrateur de Christian Dior SA, Christian Dior Couture SA, LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton SA, Société Civile du Cheval Blanc, SA du Château d'Yquem ;
- Représentant légal de Financière Agache ;
- Gérant de Sevrilux SNC ;
- Membre du Comité de Direction de Sofidiv SAS ;
- Membre du Comité de Surveillance de Semyrhamis SAS.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton Inc. (États-Unis), Sofidiv UK Limited (Grande-Bretagne).

8. LISTE DES MANDATS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Mandats exercés en 2005

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président et Directeur Général de : Financière Agache SA, Raspail Investissements SA ;
- Directeur Général de Groupe Arnault France SAS ;
- Président de Financière Jean Goujon SAS ;
- Administrateur de Christian Dior SA, Christian Dior Couture SA, LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton SA, Société Civile du Cheval Blanc, SA du Château d'Yquem ;
- Représentant légal de Financière Agache ;
- Gérant de Sevrilux SNC ;
- Membre du Comité de Direction de Sofidiv SAS ;
- Membre du Comité de Surveillance de Semyrhamis SAS.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de LVMH Moët-Hennessy-Louis Vuitton Inc. (États-Unis), Sofidiv UK Limited (Grande-Bretagne).

Pierre LESCURE

Administrateur de Havas depuis juin 1994

Autres mandats dans le Groupe

Néant

Autres mandats hors Groupe

- Président-Directeur Général d'Anna Rose Production ;
- Directeur Général de We Never Sleep ;
- Administrateur de Thomson, Kudelski SA ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SA, Le Monde.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2008

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-Directeur Général d'Anna Rose Production ;
- Directeur Général de We Never Sleep ;
- Administrateur de Thomson, Kudelski SA ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SA, Le Monde.

Mandats exercés en 2007

- Président-Directeur Général de Anna Rose Production ;
- Directeur Général de We Never Sleep ;
- Administrateur de Thomson, Kudelski SA ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SA, Le Monde.

Mandats exercés en 2006

- Président-Directeur Général de Anna Rose Production ;
- Directeur Général de We Never Sleep ;
- Administrateur de Thomson, Kudelski SA ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SA, Le Monde.

Mandats exercés en 2005

- Président-Directeur Général de Anna Rose Production ;
- Directeur Général de We Never Sleep ;
- Administrateur de Thomson, Kudelski SA ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SA, Le Monde.

Véronique MORALI

Administrateur de Havas du 3 juin au 21 décembre 2009

Autres mandats dans le Groupe

Néant

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Présidente de Femmes Associées SAS ;
- Administrateur de Fimalac SA ;
- Gérante de Fimalac Services Financiers et Fimalac Tech Info ;
- Membre de conseil d'établissements ou d'associations d'intérêt général d'Association Force Femmes, Association Terrafemina, Comité français de la French American Foundation, Comité de suivi de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités, Commission du dialogue économique (Medef), Fondation d'entreprise Elle ;
- Membre du conseil de Surveillance de Compagnie financière Edmond de Rothschild (depuis le 26 mai 2009) ;
- Membre du comité stratégique d'Ernst & Young.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Présidente de Fimalac Développement (Luxembourg) ;
- Administrateur et vice-présidente de Fitch Group, Inc. (États-Unis) et de Fitch, Inc. (États-Unis).

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2008

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Présidente de Fimalac Développement ;
- Présidente fondatrice de Femmes Associées SAS (qui exploite le site Terrafemina) ;
- Administrateur de Fimalac (SA) ;
- Membre du comité stratégique de Ernst & Young (depuis décembre 2008) ;
- Présidente fondatrice de l'Association Force Femmes et de l'Association Terrafemina ;
- Membre du Comité de suivi de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités ;
- Présidente de la Commission du dialogue économique (MEDEF) ;
- Membre de la Fondation d'entreprise Elle ;

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur et vice-chairman de Fitch Group, Inc. (États-Unis) ;
- Administrateur de Fitch Risk Management, Inc (États-Unis) et de Algorithmics (Canada).

Mandats exercés en 2007

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Présidente fondatrice de Femmes Associées SAS (qui exploite le site Terrafemina) ;
- Présidente fondatrice de l'Association Force Femmes ;
- Présidente de la Commission du dialogue économique (MEDEF) ;

8. LISTE DES MANDATS DES MANDATAIRES SOCIAUX

- Président de Chanel France SAS (jusqu'en septembre 2007) ;
- Membre de la Fondation d'entreprise Elle, depuis janvier 2007 ;
- Administrateur de Fimalac (SA), de Club Méditerranée (jusqu'en février 2007), d'Eiffage (jusqu'en mars 2007), de Valéo (jusqu'en mars 2007).

_____ Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur et vice-chairman de Fitch Group, Inc. (États-Unis).

_____ Mandats exercés en 2006

_____ Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Présidente fondatrice de l'Association Force Femmes ;
- Présidente de la Commission du dialogue économique (MEDEF) ;
- Présidente de Chanel France SAS ;
- Membre de la Fondation d'entreprise Elle ;
- Administrateur de Fimalac, de Club Méditerranée, d'Eiffage, de Valéo.

_____ Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur et vice-chairman de Fitch Group, Inc. (États-Unis).

_____ Mandats exercés en 2005

_____ Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Présidente fondatrice de l'Association Force Femmes (depuis décembre 2005) ;
- Présidente de la Commission du dialogue économique (MEDEF), depuis août 2005 ;
- Présidente de Chanel France SAS ;
- Administrateur de Fimalac, de Club Méditerranée, d'Eiffage, de Valéo.

_____ Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Fitch, Inc. (États-Unis), de Cassina (Italie), jusqu'en juin 2005, de Tesco Plc (Royaume-Uni), jusqu'en février 2005.

Leopoldo RODÉS CASTAÑE

Administrateur de Havas depuis mai 2001

_____ Autres mandats dans le Groupe

- Chairman de MEDIA PLANNING GROUP SA (Espagne) ;
- Manager de MEDIA PLANNING GROUP Llc. (États-Unis).

_____ Autres mandats hors Groupe

- Président de Mutua Asepeyo de Fundacio Museu d'Art Contemporani, de Universitat Ramon Llull, et de Fundacio d'Estudis i Recerca Oncologica (FERO) ;
- Administrateur de Sogecable SA ; Abertis Infraestructuras SA, La Caixa ; Criteria Caixa Corp, Christie's International Europe, GF Inbursa (Mexico).

_____ Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

_____ Mandats exercés en 2008

- Président de Mutua Asepeyo ;
- Administrateur de Sogecable SA ; Abertis Infraestructuras SA, La Caixa ; Christie's International Europe, GF Inbursa (Mexico).

_____ Mandats exercés en 2007

- Président de Mutua Asepeyo, Universitat Ramon Llull ;
- Administrateur de Sogecable SA, Abertis Infraestructuras SA, La Caixa, Christie's International Europe.

_____ Mandats exercés en 2006

- Président de Mutua Asepeyo, Universitat Ramon Llull ;
- Administrateur de Sogecable SA, Abertis Infraestructuras SA, La Caixa, Christie's International Europe.

_____ Mandats exercés en 2005

- Président de Mutua Asepeyo, Universitat Ramon Llull ;
- Administrateur de Sogecable SA, Abertis Infraestructuras SA, La Caixa, Christie's International Europe, Invermay S.I.M.C.A.V.

Fernando RODÉS VILÀ

Administrateur de Havas depuis janvier 2001 et Directeur Général de Havas depuis mars 2006

_____ Autres mandats dans le Groupe

- Administrateur de Havas Media France, LNE, Proximia Balears SL ;
- Deputy Chairman de Media Planning Group Spain ;
- Director de Havas Worldwide Inc. (États-Unis), Havas Sports Culture & Communication (Beijing) Co, Ltd., Washington Printing LLC ;
- Chairman, CEO et Président de Havas Worldwide Inc (États-Unis) ;
- Manager de Media Planning Group USA LLC, Washington Printing LLC ;
- Board Member de Havas Sports SA de CV (Mexico) ;
- Consejero Delegado de Havas Management España SL ;
- Représentant permanent de Havas chez W & Cie, Euro RSCG, Providence et Euro RSCG Life.

_____ Autres mandats hors Groupe :

- Président de Neometrics Creafutur ;
- Administrateur de ISP & Others, Fundacio Natura ;
- Administrateur et Président du Comité de Développement Durable de Acciona.

_____ Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

_____ Mandats exercés en 2008 :

- Président de Neometrics Creafutur ;
- Administrateur de ISP & Others, Fundacio Natura.

_____ Mandats exercés en 2007

- Président de Neometrics Analytics SL, Creafutur ;
- Administrateur de ISP & Others,

_____ Mandats exercés 2006 et 2005 :

Néant

8. LISTE DES MANDATS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Jacques SÉGUÉLA

Administrateur de Havas depuis juin 1992

Autres mandats dans le Groupe

- Administrateur d'Euro RSCG, Arnold Worldwide Spain ;
- Représentant permanent d'Euro RSCG.

Autres mandats hors Groupe

- Administrateur de Compagnie du Monde.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2008

- Administrateur de Compagnie du Monde.

Mandats exercés en 2007

- Administrateur de Compagnie du Monde.

Mandats exercés en 2006

- Administrateur de Compagnie du Monde.

Mandats exercés en 2005

- Administrateur de Compagnie du Monde.

Patrick SOULARD

Administrateur de Havas depuis décembre 1999

Autres mandats dans le Groupe

Néant

Mandats exercés hors Groupe

- Administrateur de Financière et Foncière de Participation (FFP) ;
- Administrateur jusqu'en mai 2009 de Geneval ; SG Securities Asia, Boursorama, Coface.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2008

- Administrateur de Financière et Foncière de Participation (FFP) ; Geneval ; SG Securities Asia, Boursorama, Coface.

Mandats exercés en 2007

- Administrateur de Financière et Foncière de Participation (FFP) ; Geneval ; SG Securities Asia, Boursorama, Coface.

Mandats exercés en 2006 :

- Administrateur de Financière et Foncière de Participation (FFP) ; Geneval ; SG Securities Asia, Boursorama.

Mandats exercés en 2005 :

- Administrateur de Financière et Foncière de Participation (FFP) ; Geneval ; SG Securities Asia, Boursorama.

Antoine VEIL

Administrateur depuis le 10 mars 2008

Autres mandats dans le Groupe

Néant

Autres mandats hors Groupe

- Président-Directeur Général d'A.V. Consultants ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Banque Robeco ;
- Administrateur de CS Communications et Systèmes, Saga.

Autres mandats précédemment exercés hors Groupe

Mandats exercés en 2008

- Président-Directeur Général d'A.V. Consultants ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Banque Robeco ;
- Administrateur de CS Communications et Systèmes, Saga.

Mandats exercés en 2007

- Président-Directeur Général : A.V. Consultants ;
- Président : Leumi France ;
- Membre du Conseil de Surveillance : Banque Robeco ;
- Administrateur : CS Communications et Systèmes, Saga.

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.



Société anonyme au capital de 171 974 690,80 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 16 avril 2010, conformément à l'article 212-13 du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Les informations financières historiques incluses par référence dans le document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2009, à savoir, (i) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 44 à 86 ainsi que les comptes annuels et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 87 à 106 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2008 déposé auprès de l'AMF le 30 avril 2009 sous le numéro D 09-0372, (ii) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant aux pages 58 à 118 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2007 déposé auprès de l'AMF le 18 avril 2008 sous le numéro D 08-0260.

HAVAS

2, allée de Longchamp - 92150 Suresnes - Tél. : +33 (0)1 58 47 80 00 - Fax : +33 (0)1 58 47 99 99 - www.havas.com