

---

BOLLORÉ

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2012

---



*Le Conseil d'administration a appris avec une immense tristesse le décès de Monsieur Antoine Veil, Président du Comité stratégique du Groupe Bolloré, administrateur d'Havas, Vice-Président de la Fondation de la 2<sup>e</sup> chance. Il lui rend hommage pour son action importante auprès du Groupe durant de nombreuses années.*

## CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 21 MARS 2013



VINCENT BOLLORÉ  
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

CYRILLE BOLLORÉ  
VICE-PRÉSIDENT ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ

CÉDRIC DE BAILLIENCOURT  
VICE-PRÉSIDENT

GILLES ALIX  
REPRÉSENTANT BOLLORÉ PARTICIPATIONS,  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DU GROUPE BOLLORÉ

MARIE BOLLORÉ

SÉBASTIEN BOLLORÉ

YANNICK BOLLORÉ

HUBERT FABRI

CLAUDE JUIMO SIEWE MONTHÉ

DENIS KESSLER

JEAN-PAUL PARAYRE

SÉBASTIEN PICCIOTTO

COMTE DE RIBES

OLIVIER ROUSSEL

MICHEL ROUSSIN

MARTINE STUDER

FRANÇOIS THOMAZEAU

### INFORMATION FINANCIÈRE

CÉDRIC DE BAILLIENCOURT  
DIRECTEUR FINANCIER  
TÉL. : +33 (0) 1 46 96 46 73  
FAX : +33 (0) 1 46 96 48 76

EMMANUEL FOSSORIER  
RELATIONS INVESTISSEURS  
TÉL. : +33 (0) 1 46 96 47 85  
FAX : +33 (0) 1 46 96 42 38



---

**2 PROFIL DU GROUPE**

**4 MESSAGE DU PRÉSIDENT**

**6 CHIFFRES CLÉS**

**8 ORGANIGRAMME ÉCONOMIQUE**

**9 DONNÉES BOURSIÈRES**

**10 LE GROUPE BOLLORÉ  
DANS LE MONDE**

**12 TRANSPORT ET LOGISTIQUE**

**20 COMMUNICATION**

**26 STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ  
ET SOLUTIONS**

**32 AUTRES ACTIFS**

**36 RESPONSABILITÉ SOCIALE  
ET ENVIRONNEMENTALE**

**45 RAPPORT FINANCIER ANNUEL**

---

## PROFIL DU GROUPE

**PLUS DE 55 000 COLLABORATEURS DANS 152 PAYS**

**10,2 MILLARDS D'EUROS DE CHIFFRE D'AFFAIRES**

**804 MILLIONS D'EUROS DE RÉSULTAT NET**

**7,3 MILLIARDS D'EUROS DE CAPITAUX PROPRES**

CRÉÉ EN 1822, LE GROUPE BOLLORÉ FIGURE PARMI

LES 500 PLUS GRANDES COMPAGNIES MONDIALES.

IL A CHOISI DEPUIS PLUS DE VINGT-CINQ ANS

DE SE DIVERSIFIER AFIN D'ASSURER UNE MEILLEURE

RÉPARTITION DES RISQUES.

COTÉ EN BOURSE, IL EST TOUJOURS CONTRÔLÉ

MAJORITAIREMENT PAR LA FAMILLE BOLLORÉ.

LA STABILITÉ DE SON ACTIONNARIAT LUI PERMET

DE MENER UNE POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

À LONG TERME.

GRÂCE À SA STRATÉGIE DE DIVERSIFICATION

BASÉE SUR L'INNOVATION ET SUR LE DÉVELOPPEMENT

À L'INTERNATIONAL, IL OCCUPE AUJOURD'HUI

DES POSITIONS FORTES DANS CHACUNE DE SES

ACTIVITÉS RASSEMBLÉES AUTOUR DE TROIS PÔLES,

TRANSPORT ET LOGISTIQUE, COMMUNICATION,

STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ ET SOLUTIONS.

## TRANSPORT ET LOGISTIQUE

Bolloré fait partie des grands groupes de transport dans le monde avec une présence importante en Europe, en Asie et en Afrique. Il est aussi un acteur important de la logistique pétrolière en France et en Europe.

---

## COMMUNICATION

Après la cession des chaînes de Télévision Numérique Terrestre Direct 8 et Direct Star à Canal+ contre une participation dans Vivendi, le secteur Communication est constitué d'Havas, l'un des premiers groupes mondiaux de publicité et de conseil en communication, du quotidien gratuit *Direct Matin*, des participations dans les études, la logistique audiovisuelle et le cinéma ainsi que d'une présence dans les télécoms.

---

## STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ ET SOLUTIONS

Bolloré a fait du stockage de l'électricité un axe de développement majeur. À partir de sa position de leader mondial des films pour condensateurs, il a développé une technologie unique de batteries électriques lithium métal polymère (LMP) et des solutions permettant de gérer leurs usages. Il est aujourd'hui présent dans les applications mobiles (bus et voitures électriques, Autolib') et stationnaires de la batterie électrique. À travers IER, il occupe également une position de leader dans les terminaux et systèmes de contrôle d'accès et d'identification pour les transports.

---

## AUTRES ACTIFS

À côté de ses différents métiers, le Groupe Bolloré gère un ensemble d'actifs financiers regroupant des plantations, des actifs immobiliers et un portefeuille de participations financières représentant environ 2 milliards d'euros.

## MESSAGE DU PRÉSIDENT



VINCENT BOLLORÉ

Le Groupe Bolloré a réalisé de bons résultats dans ses différents métiers avec un chiffre d'affaires de 10,2 milliards d'euros, en progression de 20 %, et un résultat opérationnel de 407 millions d'euros, en hausse de 39 % par rapport à l'année précédente.

Cette performance s'explique tout d'abord par la très bonne marche de nos activités traditionnelles de Transport et logistique et de Logistique pétrolière, qui constituent le socle de nos résultats avec un résultat opérationnel de 529 millions d'euros, en augmentation de 20 %. Il s'explique aussi par la contribution de quatre mois d'activité d'Havas, désormais consolidé par intégration globale dans nos comptes depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2012.

– Bolloré Logistics, qui figure parmi les principaux acteurs mondiaux de la commission de transport, poursuit le développement constant de son réseau et emploie aujourd'hui près de 11 000 personnes dans une centaine de pays. Son activité a progressé de 8 % en 2012, à 3 milliards d'euros. Les efforts continuent à porter sur le développement de l'Asie.

– Bolloré Africa Logistics, le leader de la logistique et de la manutention portuaire en Afrique, avec près de 24 000 personnes dans 46 pays, dispose d'un réseau sans équivalent. Il a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires

de près de 2,5 milliards d'euros, en hausse de 18 %. La progression des résultats s'explique par la croissance désormais forte de la plupart des pays.

– Bolloré Énergie est le premier distributeur indépendant de fioul domestique en France et un acteur important de la logistique des produits pétroliers en Europe. En 2012, le chiffre d'affaires a atteint 3,6 milliards d'euros, en hausse de 14 %, et la part de marché nationale a dépassé les 14 % grâce notamment à la contribution de LCN, acquis un an plus tôt.

Ces bons résultats dans nos principaux métiers nous ont permis de poursuivre les développements dans le stockage d'électricité, où se concentre aujourd'hui une part très importante de nos investissements.

En 2012, nous avons poursuivi l'augmentation de nos capacités de production de batteries lithium métal polymère (LMP) dans nos deux usines, en Bretagne et au Canada, avec l'objectif d'atteindre à terme une capacité de production de 40 000 batteries par an. Nous avons aussi continué la production de véhicules électriques. Autolib', avec 1 800 véhicules, 800 stations et 4 800 bornes, représente un succès et compte 73 000 abonnés dont plus de 30 000 Premium annuels à fin avril 2013.

« LES BONS RÉSULTATS DE NOS PRINCIPAUX MÉTIERS  
NOUS PERMETTENT DE POURSUIVRE NOS DÉVELOPPEMENTS  
DANS LE STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ, OÙ SE CONCENTRE AUJOURD'HUI  
UNE PART TRÈS IMPORTANTE DE NOS INVESTISSEMENTS. »

Des applications stationnaires ont été lancées avec le groupe européen Atos, ainsi qu'en Afrique et en Asie, où elles sont en cours de finalisation. Ces activités, qui seront regroupées au sein de Blue Solutions, seront cotées en octobre 2013.

À cette bonne marche de nos activités opérationnelles se sont ajoutées en 2012 plusieurs opérations importantes. La cession de près de 20 % d'Aegis a d'abord permis d'encaisser un montant de 706 millions d'euros et de générer une plus-value de 387 millions d'euros. La finalisation de la cession de nos chaînes de télévision Direct 8 et Direct Star à Canal+, contre 1,7 % de Vivendi, a permis de dégager une plus-value de 255 millions d'euros et d'en devenir, à la suite d'achats complémentaires sur le marché, le premier actionnaire avec 5 %, confirmant ainsi nos développements dans la communication.

Notre structure financière est, par conséquent, en très forte progression avec des fonds propres de 7,2 milliards d'euros et un ratio d'endettement sur fonds propres de 26 %. À côté de ses métiers, nous gérons un portefeuille de participations qui représente environ 2 milliards d'euros.

Au total, le résultat net du Groupe a doublé par rapport à l'année précédente, à 804 millions d'euros, dont

669 millions d'euros de résultat net part du Groupe, mais il comprend des plus-values exceptionnelles.

Durant près de deux siècles d'existence, le Groupe a su évoluer et s'adapter au changement. Malgré un environnement porteur d'incertitudes, Bolloré est aujourd'hui présent dans des secteurs offrant des perspectives prometteuses : le transport et la logistique, la communication et, enfin le stockage d'électricité.

Nous poursuivons aujourd'hui nos investissements dans ces métiers tout en maintenant une structure financière prudente.

## CHIFFRES CLÉS

### COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	2012	2012 hors Havas	2011 <sup>(1)</sup>	2010
Chiffre d'affaires	<b>10 186</b>	<b>9 515</b>	8 491	7 010
Résultat opérationnel	<b>407</b>	<b>302</b>	292	243
Résultat financier	<b>523</b>	<b>535</b>	146	9
Part dans le résultat net des entreprises associées	<b>53<sup>(2)</sup></b>	<b>53<sup>(2)</sup></b>	51	200
Impôts	<b>(179)</b>	<b>(150)</b>	(111)	(94)
<b>RÉSULTAT NET GLOBAL</b>	<b>804</b>	<b>740<sup>(2)</sup></b>	<b>378</b>	<b>358</b>
dont part du Groupe	<b>669</b>	<b>649<sup>(2)</sup></b>	321	317

(1) Retraité du changement de méthode de comptabilisation des engagements du personnel (modification à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2011).

(2) Intégrant seulement 8 mois de mise en équivalence Havas.

### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL SECTORIEL

(par activité, en millions d'euros)	2012	2011 <sup>(1)</sup>	2010
Transport et logistique <sup>(2)</sup>	<b>490</b>	414	363
Logistique pétrolière	<b>39</b>	28	37
Communication (Havas, médias, télécoms)	<b>57</b>	(45)	(59)
Stockage d'électricité et solutions	<b>(168)</b>	(100)	(70)
Autres (plantations, holdings)	<b>(11)</b>	(5)	(28)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>407</b>	<b>292</b>	<b>243</b>

(1) Retraité du changement de méthode de comptabilisation des engagements du personnel (modification à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2011).

(2) Avant redevance de marques.

### BILAN

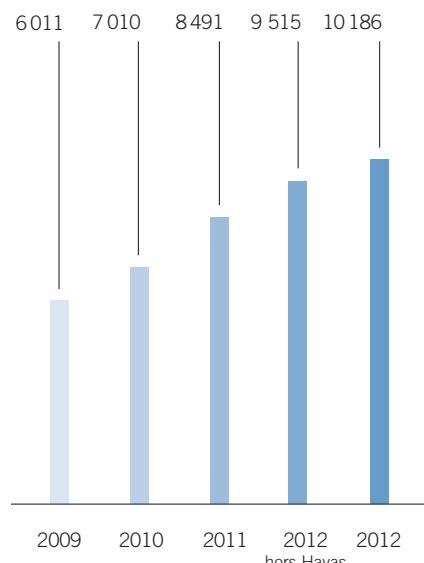
(en millions d'euros)	31/12/2012	31/12/2012 hors Havas	31/12/2011	31/12/2010
Capitaux propres <sup>(1)</sup>	<b>7 260</b>	<b>6 261</b>	4 113	4 026
Capitaux propres, part du Groupe <sup>(1)</sup>	<b>5 874</b>	<b>5 850</b>	3 796	3 729
Endettement net	<b>1 915</b>	<b>1 747</b>	1 884	1 760
Valeur boursière du portefeuille de titres cotés	<b>2 061<sup>(2)</sup></b>	<b>2 653<sup>(2)</sup></b>	1 859	2 208

(1) Retraité du changement de méthode de comptabilisation des engagements du personnel (modification à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2011).

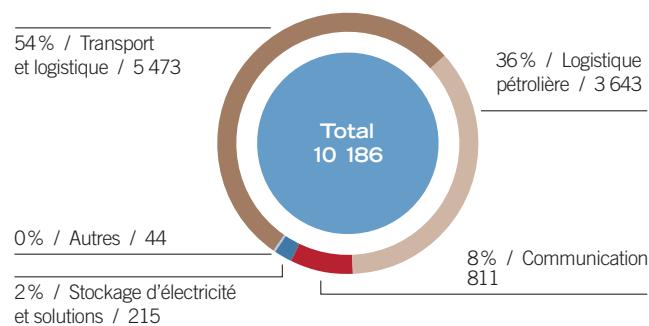
(2) 2 653 millions d'euros incluant les titres Havas, 2061 millions d'euros hors titres Havas.

**ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES**

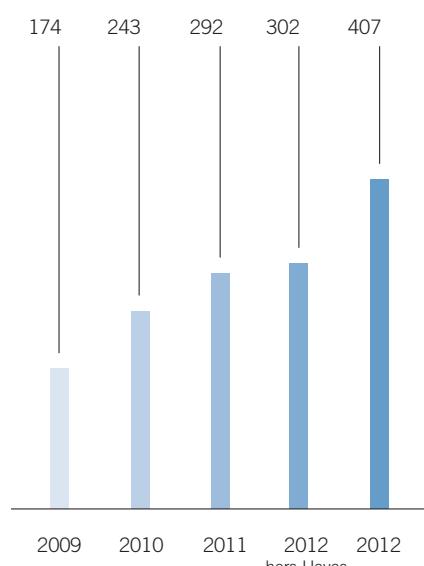
(en millions d'euros)

**RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2012  
CONTRIBUTIF PAR ACTIVITÉ**

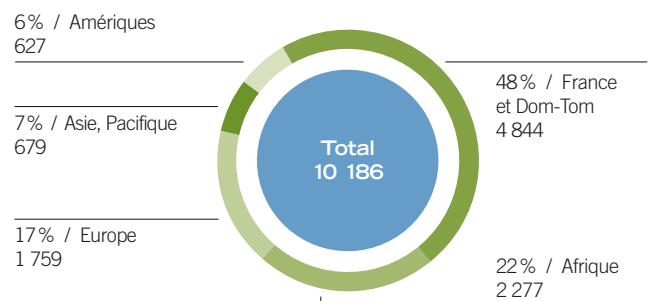
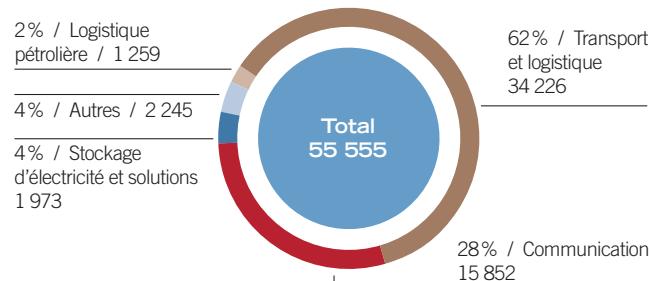
(en millions d'euros)

**ÉVOLUTION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL<sup>(1)</sup>**

(en millions d'euros)

**RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2012  
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE**

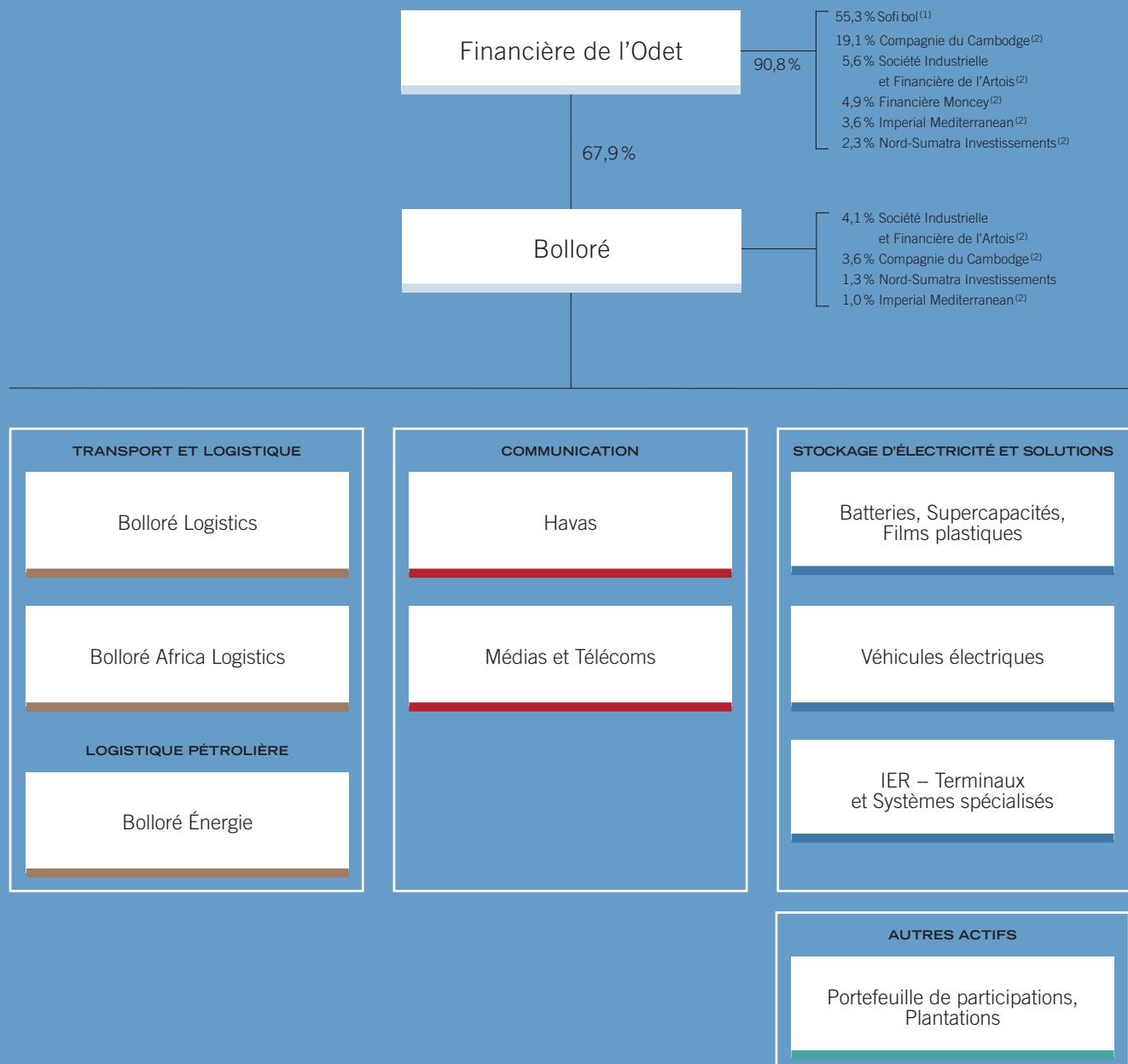
(en millions d'euros)

**RÉPARTITION DES EFFECTIFS AU 31/12/2012  
PAR ACTIVITÉ**

(1) Retraité du changement de méthode de comptabilisation des engagements du personnel (modification à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2011).

## ORGANIGRAMME ÉCONOMIQUE

AU 31 DÉCEMBRE 2012 (EN POURCENTAGE DU CAPITAL)



(1) Directement par Sofibol et par sa filiale à 99,5%, Compagnie de Guénolé. Sofibol est contrôlée par Vincent Bolloré.

(2) Sociétés du Groupe Rivaud, contrôlées par Bolloré.

## DONNÉES BOURSIÈRES

### BOLLORÉ

	2012	2011	2010
Cours au 31 décembre (en euros)	<b>257,60</b>	151,50	158,95
Nombre d'actions au 31 décembre	<b>26 870 406</b>	25 094 157	24 701 151
Capitalisation boursière au 31 décembre (en millions d'euros)	<b>6 922</b>	3 802	3 926
Nombre de titres émis et potentiels <sup>(1)</sup>	<b>24 271 855</b>	22 582 844	22 562 676
Résultat net part du Groupe dilué par action (en euros)	<b>28,90</b>	<b>14,80</b>	<b>14,80</b>
Dividende net par action (en euros) <sup>(2)</sup>	<b>3,10</b>	3,30	3,00

(1) Hors autocontrôle.

(2) Dont 2 euros d'acompte versé en 2011 et en 2010.

### ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION BOLLORÉ

en euros (moyenne mensuelle)

— Bolloré — SBF 120 indexé



### ACTIONNARIAT DE BOLLORÉ AU 31 DÉCEMBRE 2012

	Nombre d'actions	% du capital
Financière de l'Odet	18 246 168	67,90
Autres sociétés du Groupe	2 664 570	9,92
<b>TOTAL GROUPE BOLLORÉ</b>	<b>20 910 738</b>	<b>77,82</b>
Public	5 959 668	22,18
<b>TOTAL</b>	<b>26 870 406</b>	<b>100,00</b>

## LE GROUPE BOLLORÉ DANS LE MONDE

PLUS DE 55000  
COLLABORATEURS  
DANS 152 PAYS



### TRANSPORT ET LOGISTIQUE

BOLLORÉ LOGISTICS  
600 agences dans 99 pays.

BOLLORÉ AFRICA LOGISTICS  
250 filiales dans 46 pays.

### LOGISTIQUE PÉTROLIÈRE

BOLLORÉ ÉNERGIE  
114 agences dans 3 pays d'Europe.

### COMMUNICATION

Publicité (Havas), Presse (*Direct Matin*), Télécoms...

### STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ ET SOLUTIONS

BATTERIES ET SUPERCAPACITÉS,  
VÉHICULES ÉLECTRIQUES  
3 usines en France et au Canada.

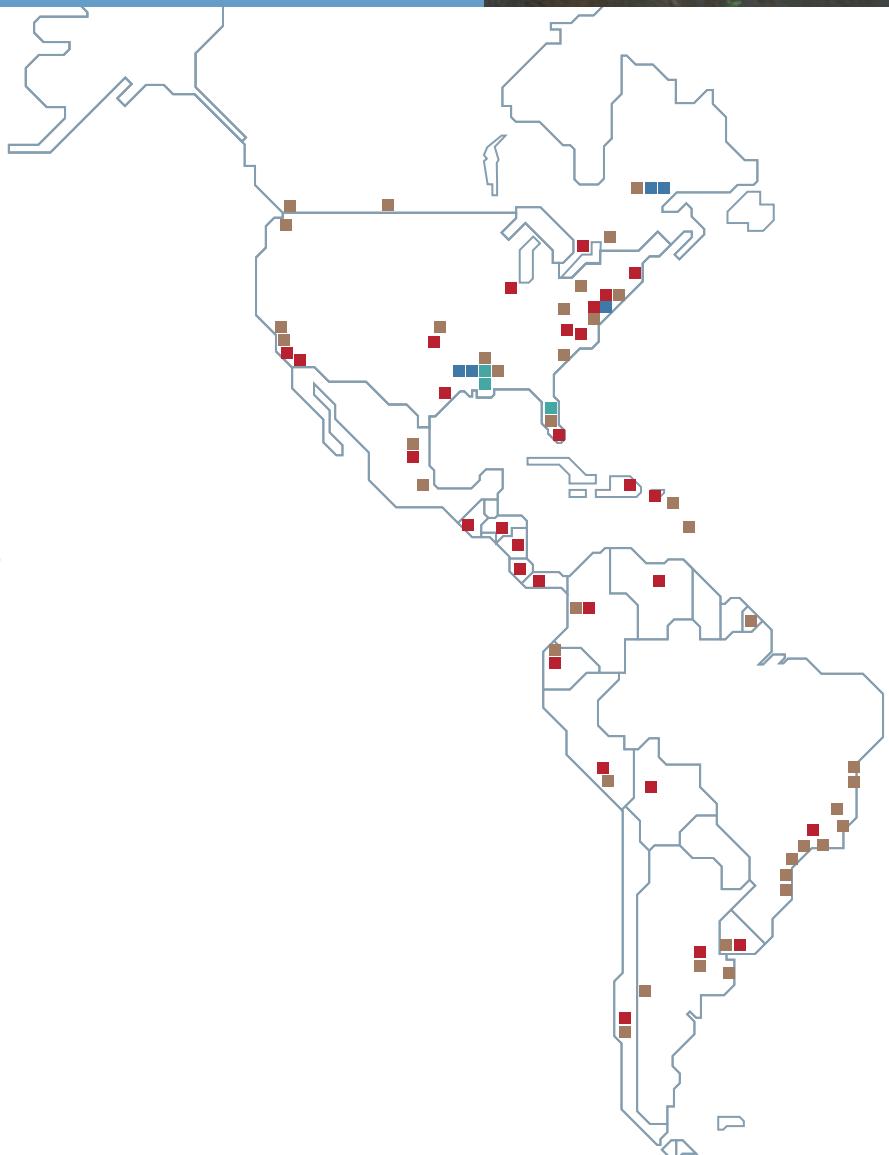
FILMS PLASTIQUES  
3 usines en Europe et aux États-Unis.

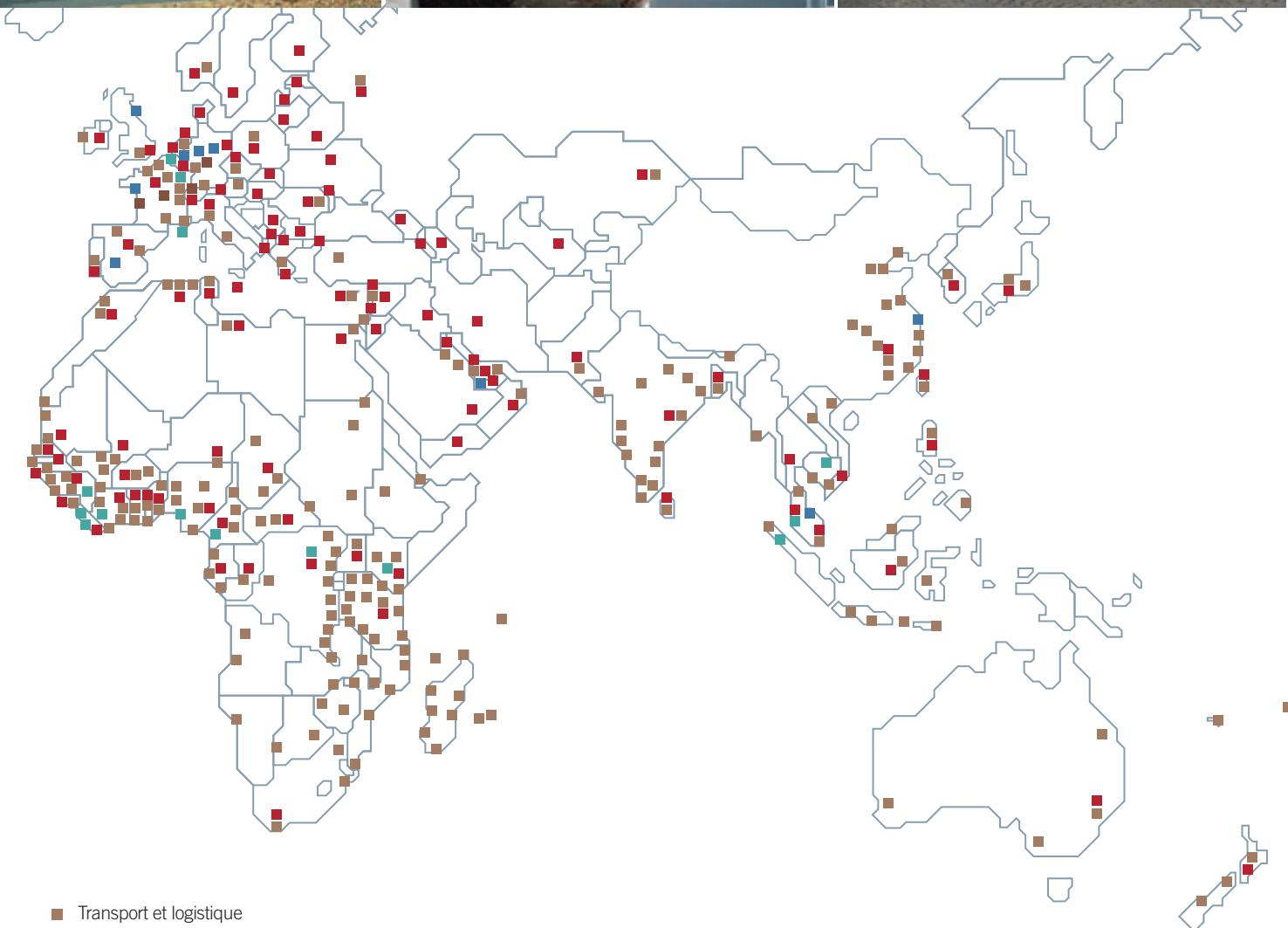
IER – TERMINAUX ET SYSTÈMES SPÉCIALISÉS  
17 implantations dans le monde.

### AUTRES ACTIFS

PORTEFEUILLE DE PARTICIPATIONS

PLANTATIONS  
8800 hectares au Cameroun,  
3 fermes aux États-Unis  
et 3 domaines viticoles en France.





- Transport et logistique
- Logistique pétrolière
- Communication
- Stockage d'électricité et solutions
- Plantations

---

## TRANSPORT ET LOGISTIQUE

---

### BOLLORÉ LOGISTICS

L'un des premiers groupes mondiaux, en partie en Europe et en Asie de l'organisation du transport.

### BOLLORÉ AFRICA LOGISTICS

Premier acteur mondial du transport et de la logistique en Afrique.

### BOLLORÉ ÉNERGIE

Premier distributeur indépendant français de fioul domestique avec une importante présence en Europe.

(Sources internes)



Entrepôt vert à Singapour



# BOLLORÉ LOGISTICS

Fort d'un réseau de 600 agences dans 99 pays avec près de 11 000 collaborateurs, Bolloré Logistics est leader en France et figure parmi les cinq premiers groupes européens dans l'organisation du transport. Présent dans les grands centres économiques mondiaux, il exerce tous les métiers de la logistique : commission de transport aérien, maritime et terrestre, stockage et distribution, logistique industrielle, opérations portuaires, contrôle sécurité et qualité. Bolloré Logistics poursuit sa politique d'acquisition ciblée visant à renforcer son réseau, un réseau mondial.

## UN RÉSEAU MONDIAL

Bolloré Logistics, à travers ses filiales (SDV Logistique Internationale, Saga France, Nord Sud...), a construit progressivement un réseau mondial qui s'étend sur les cinq continents.

En Europe, Bolloré Logistics compte aujourd'hui 300 établissements dans les principaux pays européens. Depuis plusieurs années, il réalise des acquisitions ciblées lui permettant de renforcer son réseau international. L'acquisition du Groupe JE-Bernard, l'un des leaders de l'organisation du transport en Grande-Bretagne, a fait de la Grande-Bretagne le deuxième pays d'Europe pour le Groupe, avec un effectif de 430 personnes et 15 implantations.

En Asie, Bolloré Logistics emploie environ 3 500 personnes et connaît une forte croissance, notamment en Chine et à Singapour, où il dispose de 50 agences et emploie près de 1 700 personnes. L'acquisition du troisième opérateur indien, Air Link, a permis de s'appuyer sur un important réseau en Inde et dans plusieurs pays du sous-continent indien. L'achat de la société australienne d'organisation de transport Europacific Forwarding, basée à Brisbane, a offert de nouveaux flux vers la zone Océanie-Pacifique.

Le Groupe est également implanté sur le continent américain, avec une trentaine de bureaux répartis entre le Canada, les États-Unis et l'Amérique du Sud, et a notamment renforcé sa présence aux États-Unis dans le secteur de l'aéronautique et de l'espace avec l'acquisition de la société Pro-Service.

Il bénéficie en Afrique du réseau sans équivalent de Bolloré Africa Logistics, avec lequel il a conjointement fait l'acquisition de SAEL, l'un des premiers acteurs de commission de transport en Afrique du Sud, permettant de renforcer significativement ses flux entre l'Europe et l'Afrique australe.

Par ailleurs, Bolloré Logistics, qui avait obtenu en 2010, dans le cadre de la réforme portuaire française, les concessions des terminaux de Dunkerque, de Rouen, de La Rochelle, de Montoir, est désormais présent au total dans 15 des principaux ports français de proximité.

Bolloré Logistics a poursuivi en 2012 l'extension de son réseau par l'ouverture de nouvelles agences, par la prise de participation dans le groupe FAST Overseas, présent au Moyen-Orient, et l'acquisition d'entités du réseau FAST en France et en Italie, confirmant ainsi sa volonté d'investir sur la rive sud de la Méditerranée. Il a également renforcé son réseau européen par des acquisitions, en Italie et en Suisse, et par des créations d'agences comme en Norvège.

## LA CHAÎNE COMPLÈTE DU TRANSPORT

Bolloré Logistics répond à la demande de ses clients tout au long de la chaîne logistique. En partenariat avec les principales compagnies aériennes, les sociétés du Groupe assurent une présence directe dans les principaux aéroports et des prestations de « general cargo » ou d'affrètement d'avions. Présentes également dans tous les grands ports du monde, ces sociétés offrent une prestation maritime complète, du conventionnel au conteneur, du conteneur complet au groupage, du « general cargo » au transport spécialisé, du petit colis au hors gabarit. Par ailleurs, les centres opérationnels aériens et maritimes du Groupe sont équipés spécifiquement pour répondre à tous les besoins en transport terrestre des clients.

**CHIFFRE D'AFFAIRES 3006 M€****INVESTISSEMENTS 63 M€****VOLUMES TRAITÉS**

AÉRIEN 510 MILLIERS DE TONNES

MARITIME 770 MILLIERS

DE CONTENEURS

**MOYENS TECHNIQUES**ENTREPÔTS 665 MILLIERS DE M<sup>2</sup>

1 370 ENGINS/CAMIONS

**IMPLANTATIONS 99 PAYS**

AGENCE 600

**EFFECTIFS AU 31/12/2012 10598****DÉVELOPPEMENT DANS LA LOGISTIQUE**

Bolloré Logistics réalise d'importants développements dans ses activités de logistique et opère des plates-formes logistiques dotées d'équipements techniques de pointe qui offrent un large éventail de prestations : identification, étiquetage, conditionnement, préparation des commandes et redistribution. Des logiciels permettent de fournir en temps réel toutes les informations requises par les clients. Spécialisée dans les produits cosmétiques et pharmaceutiques, la plate-forme de Singapour, par exemple, permet de centraliser les flux avant leur reconditionnement et leur redistribution dans toute l'Asie.

En tant que commissionnaire en douane agréé, le Groupe offre également à ses clients des prestations de conseil et d'assistance pour l'application des procédures douanières.

**SERVICES ADAPTÉS****AUX NOUVELLES NORMES DE SÉCURITÉ**

Répondant aux besoins croissants en sécurité du fret aérien et maritime, Bolloré Logistics mène des actions importantes pour l'application des nouvelles réglementations concernant à la fois les marchandises, les installations et la formation du personnel. L'ensemble des entrepôts et des magasins respecte les nouvelles normes de sécurité. Les entrepôts à température régulée pour les produits périssables, par exemple, sur les plates-formes aériennes, bénéficient de règles de sécurité des plus rigoureuses.

Enfin, Bolloré Logistics a accéléré sa politique de développement durable avec la mise en place d'équipes dédiées, chargées de sélectionner des fournisseurs « propres », des entrepôts chauffés et conditionnés au gaz sans rejets de CO<sub>2</sub>, certifiant le respect des conditions de travail dans les différents pays. La division a également développé un logiciel bilan carbone et a par ailleurs inauguré en décembre 2012 un site logistique de 42 000 m<sup>2</sup> à Singapour, SDV Green Hub, garantissant une performance environnementale optimale et certifié par les plus hautes normes (Green Mark Platinium et Leed Gold).

# BOLLORÉ AFRICA LOGISTICS

Avec 250 filiales et près de 24 000 collaborateurs dans 46 pays regroupés sous la marque Bolloré Africa Logistics, le Groupe, présent depuis plus de cinquante ans en Afrique, dispose du premier réseau de manutention et de logistique. Il réalise chaque année la plus grande part de ses investissements sur ce continent, où il est un acteur clé du développement économique et social. Premier opérateur de concessions portuaires en Afrique, Bolloré Africa Logistics poursuit son développement par le gain de nouveaux terminaux très complémentaires à ceux qu'il opère déjà.

Le Groupe a choisi, depuis de nombreuses années, d'être présent en Afrique et de s'y développer. Les investissements importants réalisés ces dernières années lui ont permis de renforcer son maillage panafricain et d'acquérir une taille importante dans les zones où il était historiquement moins présent, notamment en Afrique australe et en Afrique de l'Est. Premier réseau de transport et de logistique en Afrique, Bolloré Africa Logistics poursuit sa stratégie de partenariat avec ce continent, dont il accompagne le développement et le désenclavement des pays de l'hinterland.

## **PORTS, MANUTENTION PORTUAIRE**

Bolloré Africa Logistics est le leader dans les métiers de la manutention portuaire en Afrique, où il dispose de plus de 6000 engins et remorques et d'environ 10 millions de m<sup>2</sup> de terre-pleins, d'entrepôts et de bureaux dotés de systèmes informatiques performants. Les opérations portuaires réalisées pour le compte d'armateurs se déroulent depuis la mise à quai des marchandises jusqu'à la livraison au client.

Chaque année, le Groupe investit dans l'achat de nouvelles grues et installations afin d'améliorer les cadences de manutention et d'offrir à ses clients armateurs une qualité de service toujours accrue.

Depuis plusieurs années, Bolloré Africa Logistics participe au processus de mise en concession des ports en Afrique. Il est ainsi opérateur des terminaux à conteneurs d'Abidjan, en Côte d'Ivoire, de Douala, au Cameroun, de Tema, au Ghana, de Lagos-Tin Can, au Nigeria, de Libreville-Owendo, au Gabon, de Pointe-Noire, au Congo, et de Cotonou, au Bénin. Poursuivant sa stratégie de développement dans les ports africains, Bolloré Africa Logistics a obtenu plus récemment la concession de plusieurs terminaux à conteneurs, notamment ceux de Freetown, en Sierra Leone, de Lomé, au Togo, de Misurata, en Libye, de Conakry, en Guinée, et de Moroni, aux Comores, qui représente pour le Groupe une ouverture sur la côte est de l'Afrique. Il a également renforcé sa position à Freetown, en Sierra Leone, par l'obtention de la concession du terminal conventionnel. En consortium avec APMT et Bouygues, il a également remporté, en mars 2013, l'appel d'offres pour la gestion du second terminal à conteneurs d'Abidjan, appelé communément « TC2 », pour une durée de vingt et un ans. Avec un réseau de 250 filiales, Bolloré Africa Logistics exerce également le métier d'agent maritime dans de nombreux ports africains, de fournisseur de fret et d'organisateur d'escales pour le compte de compagnies maritimes internationales. Il poursuit par ailleurs le développement de ses ports secs, réelles plates-formes de décongestion des ports maritimes situées au départ des corridors. Il gère en particulier les ports secs de Mombasa, au Kenya, et de Dar es-Salaam, en Tanzanie, tout en renforçant ses positions dans les différents corridors du continent vers l'hinterland.



#### CHIFFRE D'AFFAIRES 2467 M€

**INVESTISSEMENTS** 246 M€

**VOLUMES MANUTENTIONNÉS**

CONTENEURS 4341 MILLIERS

BOIS EN GRUMES ET DÉBITÉ

2400 MILLIERS DE M<sup>3</sup>

AUTRES MARCHANDISES

6500 MILLIERS DE TONNES

**MOYENS TECHNIQUES**

(MANUTENTION ET TRANSIT)

VÉHICULES 6000 / BUREAUX

ENTREPÔTS/TERRE-PLEINS

10 MILLIONS DE M<sup>2</sup>/

**IMPLANTATIONS**

46 PAYS / 250 FILIALES

**EFFECTIFS AU 31/12/2012** 23628

#### TRANSIT ET LOGISTIQUE

Bolloré Africa Logistics prend en charge pour ses clients toutes les démarches administratives et douanières en amont et en aval du transport (maritime comme aérien), à l'import comme à l'export, puis assure par route ou par rail l'acheminement des marchandises jusqu'à leur destination finale. Il dispose de nombreux entrepôts pour le stockage des produits importés et des matières premières exportées (café, cacao, coton) et peut s'appuyer sur un tissu d'agences solidement ancrées dans les pays de l'intérieur.

Bolloré Africa Logistics opère deux chemins de fer en Afrique, qui, avec le transport par la route, sont à la fois un vecteur de désenclavement des régions de l'intérieur du continent et un maillon de la chaîne de transport et de logistique. Il opère le réseau camerounais Camrail et le chemin de fer Sitarail, qui relie la Côte d'Ivoire au Burkina Faso.

Par ailleurs, Bolloré Africa Logistics a développé une expertise dans l'acheminement de matériels et de produits vers les plates-formes pétrolières du golfe de Guinée et a développé un savoir-faire reconnu dans la logistique des projets miniers en Afrique. Il prend part également à un grand nombre de projets industriels sur tout le continent pour de nombreux clients internationaux, à qui il apporte un savoir-faire sur mesure.

Début 2013, Bolloré Africa Logistics, en partenariat avec la société publique mozambicaine CFM, a ainsi inauguré le premier port pétrolier à Pemba, au Mozambique, permettant de servir les compagnies pétrolières et gazières, grâce à une infrastructure de qualité, et de contribuer au développement énergétique du Mozambique.

# BOLLORÉ ÉNERGIE

Premier distributeur indépendant français de fioul domestique, Bolloré Énergie a significativement consolidé sa position en acquérant LCN (Les Combustibles de Normandie) en 2011. Sa part de marché nationale atteint désormais près de 15 %. Acteur important de la logistique pétrolière, Bolloré Énergie gère également la concession de l'oléoduc Donges-Melun-Metz (DMM).

## DISTRIBUTION DE PRODUITS PÉTROLIERS

Grâce à son réseau, qui compte une centaine d'agences en France, Bolloré Énergie assure la distribution de fioul domestique et d'autres produits pétroliers auprès de plus de 500 000 clients. La distribution dite « de détail » représente environ 1,1 million de m<sup>3</sup> et concerne une clientèle de particuliers, d'agriculteurs, d'immeubles et d'administrations. L'activité « négoce » représente quant à elle 1,6 million de m<sup>3</sup> et fournit les transporteurs et les revendeurs-détaillants.

Depuis plusieurs années, Bolloré Énergie développe en parallèle une offre de services techniques à destination de ses clients : vente et entretien de chaudières, offre de climatiseurs, abonnement chauffage, pompe à chaleur...

Le Groupe, qui poursuit l'extension de son réseau, a réalisé en 2011 un développement important avec l'acquisition de 49 % du capital de LCN (Les Combustibles de Normandie) et en détiendra 100 % en 2014. LCN, dont la contribution au chiffre d'affaires du Groupe s'élève en 2012 à 982 millions d'euros, emploie 350 personnes et dispose d'une part

de marché national de plus de 4 %. Bolloré Énergie voit ainsi sa part de marché dépasser les 14 % en fioul domestique et réalise un chiffre d'affaires proche de 3,7 milliards d'euros. LCN gère également cinq stations-service automates réservées aux poids lourds et distribue des produits particulièrement rentables, comme le charbon, les lubrifiants et le pétrole lampant.

Hors de France, le Groupe distribue du fioul et du gazole sous la marque Calpam en Allemagne (9 agences), où il exploite en outre un réseau de 56 stations-service. Dans le port de Hambourg, la société déploie une activité de « bunkering » (avitaillement de soutes) dans le port de Hambourg.

## LOGISTIQUE PÉTROLIÈRE

SFDM, filiale à 95 % de Bolloré Énergie, exploite la concession de l'oléoduc Donges-Melun-Metz (DMM) et les dépôts de Donges, de La Ferté, de Vatry et de Saint-Baussant, d'une capacité globale de stockage de 890 000 m<sup>3</sup>. L'oléoduc DMM traverse la France d'ouest en est sur une distance de 634 km et dispose d'une capacité de transport de 3,2 millions de m<sup>3</sup>. Un atout de taille pour Bolloré Énergie, qui devient ainsi un acteur incontournable dans la logistique de produits pétroliers en France.

**CHIFFRE D'AFFAIRES 3643 M€****INVESTISSEMENTS 8 M€****VOLUMES VENDUS**3,9 MILLIONS DE M<sup>3</sup>**CAPACITÉ DE STOCKAGE EN****PROPRIÉTÉ 1,4 MILLION DE M<sup>3</sup>****MOYENS PHYSIQUES**

114 AGENCE / 391 CAMIONS

56 STATIONS-SERVICE

**EFFECTIFS AU 31/12/2012 1 259**

En Suisse, via la société CICA, Bolloré Énergie importe, distribue et assure le stockage de produits pétroliers à Genève, à Zurich et à Bâle, où elle possède de nombreux dépôts et deux agences.

Enfin, Bolloré Énergie détient en pleine propriété les dépôts de Caen, Belfort, Clermont-Ferrand, Mulhouse et Strasbourg ainsi que des participations à hauteur de 20 % dans les Dépôts pétroliers de Lorient (DPL), d'une capacité de stockage de 145 000 m<sup>3</sup>, et de 18 % dans ceux de La Rochelle (180 000 m<sup>3</sup>). Au total, la capacité de stockage en France s'élève à environ 1 060 000 m<sup>3</sup>. Bolloré Énergie en utilise 170 000 m<sup>3</sup> pour ses propres besoins et loue le reste à des clients et à la SAGESS, qui gère les stocks stratégiques français.

---

## COMMUNICATION

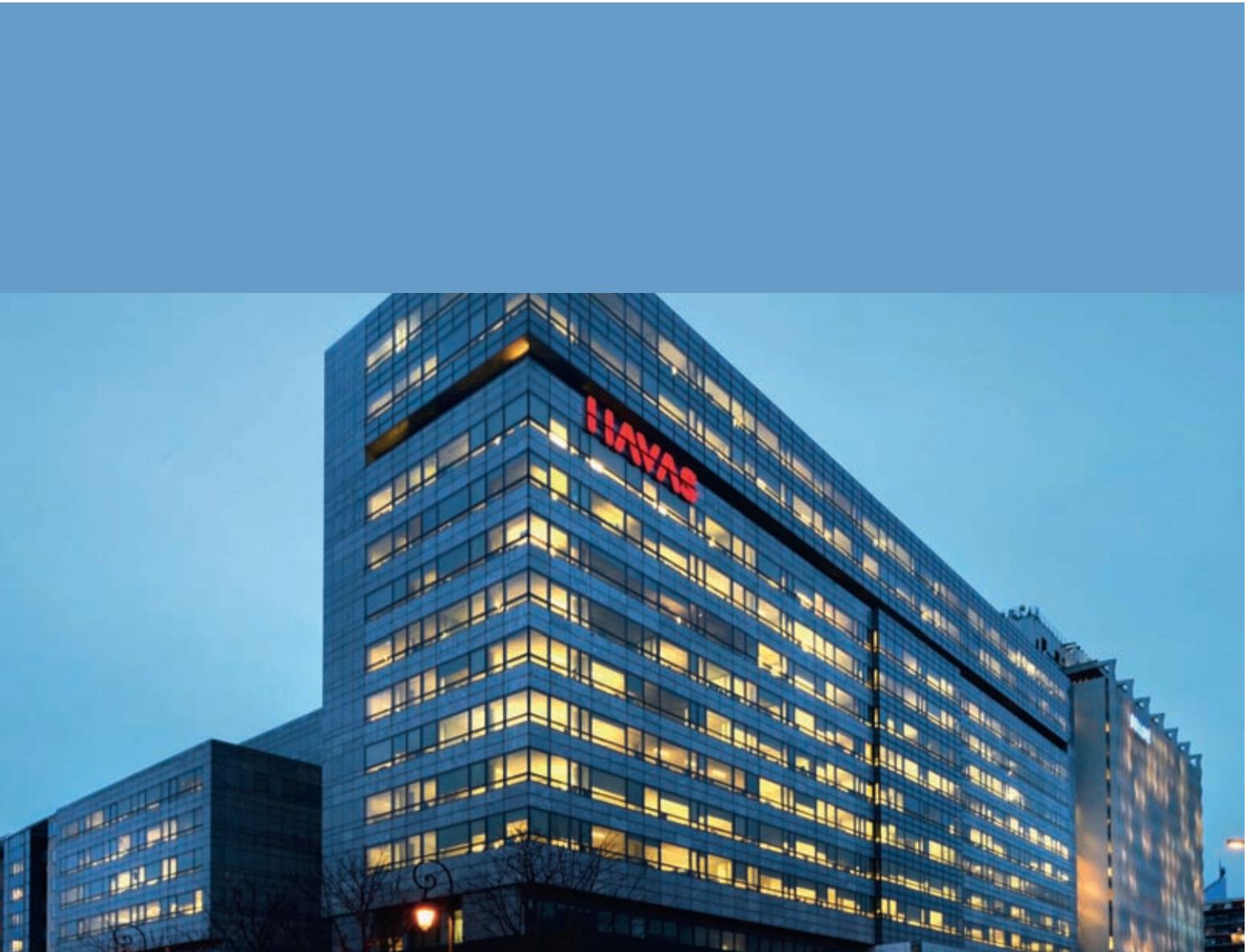
---

### HAVAS

L'un des plus grands groupes mondiaux de publicité, digital et conseil en communication.

### MÉDIAS ET TÉLÉCOMS

Présent dans la presse gratuite, le digital, les études, la logistique pour le cinéma et la télévision, et les télécoms.



# HAVAS

À fin 2012, le Groupe détient 36,9% du capital d'Havas, un des plus grands groupes mondiaux de publicité, digital et conseil en communication. Havas réalise un revenu annuel de 1,8 milliard d'euros et emploie plus de 15 000 personnes. Il est présent dans plus de 100 pays à travers le monde.

Groupe multiculturel et décentralisé, Havas est présent partout dans le monde au travers de ses agences et accords d'affiliation. Le Groupe offre une large gamme de services de conseil en communication, comprenant notamment le digital, la publicité traditionnelle, le marketing direct, le *media 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 15500 collaborateurs.

Basé à Paris, Havas développe ses activités autour de ses deux principales divisions, Havas Creative Group et Havas Media Group, afin de favoriser les synergies et renforcer davantage son positionnement en tant que groupe le plus intégré du secteur.

À Paris, la plus grande partie des équipes créatives et médias est désormais regroupée dans le nouveau siège à Puteaux dont Havas est devenu propriétaire. Plus d'une quarantaine d'expertises de la communication sont donc réunies sous le même toit pour constituer une offre totalement intégrée sans équivalent sur le marché européen.

## **HAVAS CREATIVE GROUP**

Havas Creative Group englobe le réseau Havas Worldwide (précédemment connu sous le nom de Euro RSCG Worldwide), le microréseau Arnold Worldwide et des agences de communication à forte identité locale.

Havas Worldwide, la plus grande structure du Groupe Havas dont le siège est à New York, est un réseau global de communication marketing intégré qui compte 11000 collaborateurs, 316 bureaux dans 120 villes et 75 pays.

Il offre à des clients tels que Air France, BNP Paribas, Charles Schwab, Citigroup, Danone, IBM, Kraft Foods, Lacoste, Merck, Pernod Ricard, PSA Peugeot Citroën, Reckitt Benckiser, Sanofi et Volvo des services qui couvrent l'ensemble des disciplines de communication et marketing.

En 2012, Havas Worldwide a poursuivi le développement de son réseau par des acquisitions ciblées sur des marchés clés ainsi que par le lancement de plusieurs start-up. Parmi ces acquisitions, on peut citer Victors & Spoils, la plus grande agence mondiale établie sur les principes du *crowd sourcing*, Creative Lynx, principale agence de communication numérique santé en Europe, ainsi que Boondoggle, la plus importante agence numérique indépendante pleinement intégrée du Benelux. Le succès de l'agence BETC, membre du réseau Havas Worldwide, s'est confirmé une fois de plus. Cette marque aura donc vocation à être développée davantage pour devenir un microréseau. Le marché britannique a été la première cible avec l'ouverture de BETC London, qui a su attirer en quelques mois à peine des clients prestigieux.

Le numérique est un élément central et fondamental de la stratégie. Le modèle qui place le digital au cœur de toutes les activités de Havas Worldwide, au lieu de le cloisonner, a permis à ses agences de s'imposer au niveau mondial face à des *pure players* numériques.



**REVENUS 1 778 M€**

**EFFECTIFS AU 31/12/2012 15 419**

Arnold Worldwide est un microréseau international de la division Havas Creative Group. Ses agences installées dans les marchés clés dans le monde proposent des stratégies marketing qui couvrent tous les canaux de communication : publicité, digital, médias sociaux, conception d'applications, promotion, événementiel, contenu de marque, gestion de relation client... Arnold Worldwide dispose d'un portefeuille clients de premier ordre : Amtrak, Brown-Forman, Carnival Cruise Lines, Dell, Fidelity Investments, The Hershey Company, McDonald's, New Balance, Ocean Spray, Progressive, Sanofi et Volvo.

#### **HAVAS MEDIA GROUP**

Havas Media Group, présent dans plus de 100 pays, est constitué de deux marques médias globales, Havas Media et Arena Media, qui toutes deux travaillent aux côtés de Havas Sports & Entertainment, le plus grand réseau mondial de *brand engagement*.

Ces trois marques principales sont en mesure de bénéficier de l'expertise des autres outils et marques de Havas Media Group : Artemis (système d'agrégation et de gestion de données développé par le groupe), Mobext (expertise mobile), Socialyse (réseaux sociaux) et Affiperf (la plate-forme de trading d'Havas). L'offre contenu et expérience de marque est quant à elle assurée par les 36 bureaux internationaux de Havas Sports & Entertainment ainsi que par plusieurs entités spécialisées telles que Cake (Paris, New York, Londres), Havas Event et Havas Productions.

Cette structure offre aux clients un service unique, rapide et souple, exécuté par une équipe de stratégies et d'experts médias qui excellent en matière de digital, de production de contenu et de marketing expérimentiel. L'intégration du digital au cœur de toutes les activités commerciales de Havas Media Group transforme un simple réseau de marque en un ensemble plus intégré basé sur la collaboration.

Les clients du Groupe Havas bénéficient à présent d'une organisation plus simple, plus cohésive, plus cohérente, qui offre des services centrés sur le digital, guidée par une vision unifiée et par une offre intégrée.

# MÉDIAS ET TÉLÉCOMS

Après la cession des chaînes de Télévision Numérique Terrestre à Canal+, intervenue en 2012, le Groupe est aujourd’hui présent dans la presse gratuite, le digital, les études et la logistique pour le cinéma et la télévision, et les télécoms.

## TÉLÉVISION

Depuis 2005, le Groupe avait réalisé d’importants développements dans les secteurs de la télévision en lançant la chaîne de Télévision Numérique Terrestre (TNT) Direct 8. Puis en acquérant en 2010 une seconde chaîne, devenue Direct Star. En septembre 2012, le Groupe a finalisé la cession à Canal+ de ses chaînes gratuites contre un paiement en titres Vivendi. Dans ce cadre, il a reçu 22,4 millions de titres Vivendi, représentant une participation de 1,7% du capital. Cette cession a généré une plus-value de 255 millions d’euros. À la suite d’achats complémentaires sur le marché, la participation du Groupe Bolloré dans Vivendi s’élève à 5% pour une valeur d’environ 1,1 milliard d’euros, ce qui en fait le premier actionnaire.

## DIRECT MATIN

Le quotidien gratuit *Direct Matin* a été lancé en février 2007, en partenariat avec la presse quotidienne régionale du réseau Ville Plus. Il compte aujourd’hui 2,8 millions de lecteurs par numéro et est distribué à plus de 900 000 exemplaires chaque jour en incluant ses éditions régionales (Marseille, Lyon, Bordeaux...), qui sont désormais diffusées sous la marque unique *Direct Matin*. Cette offre propose toute l’actualité en temps réel et un décryptage approfondi de l’information.

La version digitale Directmatin.fr a été lancée en mars 2012 et a atteint au dernier trimestre 2012 une audience moyenne mensuelle de 670 000 visiteurs uniques pour près de 2 millions de pages vues (source : eStat).

## LOGISTIQUE AUDIOVISUELLE ET CINÉMA

Le Groupe détient 18% du capital d’Euro Media Group, qui est l’un des premiers prestataires techniques audiovisuels européens. Présent dans de nombreux pays d’Europe (France, Pays-Bas, Belgique, Royaume-Uni, Allemagne, Suisse, Italie...), il assure une gamme de services très étendue : cars de vidéo mobile, plateaux de tournage, études, postproduction, ateliers de décors, location d’accessoires... D’autre part, le Groupe Bolloré exploite le cinéma Mac-Mahon, à Paris, et détient environ 10% de la société Gaumont, l’un des premiers acteurs européens de son secteur, qui possède un tiers du réseau national des salles EuroPalaces et exploite un important catalogue de longs métrages.

## ÉTUDES

Le Groupe détient l’institut généraliste d’études et de sondages CSA. Celui-ci réalise pour ses clients des études spécifiques sur mesure et figure parmi les trois premiers instituts français généralistes. Avec une participation de près de 14% du capital de Harris Interactive, Bolloré est le premier actionnaire de cette société américaine d’études et de sondages, spécialisée dans les études par Internet et qui dispose d’un des plus larges panels du marché.



## TÉLÉCOMS

Bolloré Telecom possède 22 licences régionales WiMax (technologie hertzienne de transmission de données haut débit), lui offrant ainsi une couverture nationale. En l'absence de technologies existantes permettant un déploiement d'envergure nationale, le Groupe poursuit ses tests et a déployé son réseau WiMax sur plusieurs sites pilotes, notamment dans le port de Brest avec la Marine nationale, dans des ports de plaisance sur la Côte d'Azur et dans des collectivités locales. À la suite d'un accord avec l'Arcep, l'obligation de déploiement du réseau Bolloré Telecom a été reportée et s'étend désormais de 2015 à 2017.

Par ailleurs, sa filiale Wifirst commercialise un service d'Internet sans fil haut débit au sein des résidences universitaires. Elle équipe environ 160000 chambres. Wifirst étudie actuellement des projets de diversification de son offre allant au-delà des résidences universitaires.

Enfin, le Groupe détient la société Polyconseil, spécialisée dans la délivrance de conseils et services informatiques et la conception de softwares, notamment dans les systèmes d'auto-partage et de gestion des stockages d'électricité.

## ÉTUDES, TÉLÉCOMS

### REVENUS

CSA 25 M€

HARRIS INTERACTIVE 148 M\$

EURO MEDIA GROUP 333 M€

### TÉLÉCOMS

BOLLORÉ TELECOM 22 LICENCES

WIMAX EN FRANCE / WIFIRST

160000 CHAMBRES INSTALLÉES

### EFFECTIFS BOLLORÉ TELECOM

AU 31/12/2012 105

## DIRECT MATIN

### DIFFUSION NATIONALE

ET RÉSEAU VILLE PLUS

900 000<sup>(1)</sup> EXEMPLAIRES PAR JOUR

### DIFFUSION ÎLE-DE-FRANCE

534 380<sup>(1)</sup> EN MOYENNE

### EFFECTIFS PRESSE ET

MÉDIAS AU 31/12/2012 328

(1) Source : OJD.

---

## STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ ET SOLUTIONS

---

### BATTERIES, SUPERCAPACITÉS, FILMS PLASTIQUES

Conception d'une batterie électrique de haute performance basée sur la technologie lithium métal polymère (LMP). Premier producteur mondial de films pour condensateurs et troisième producteur mondial de films thermorétractables pour emballages.

### VÉHICULES ÉLECTRIQUES ET SOLUTIONS STATIONNAIRES

Fort de sa technologie de batteries LMP, le Groupe se développe dans les applications mobiles (bus, voitures électriques, Autolib') et stationnaires de la batterie électrique.

### IER

Leader mondial des terminaux et systèmes de contrôle d'accès et d'identification pour le transport aérien. Un acteur important dans les solutions pour le stockage d'électricité (bornes, informatique, auto-partage...).



# BATTERIES, SUPERCAPACITÉS, FILMS PLASTIQUES

À partir de sa position de leader mondial des films plastiques pour condensateurs et après dix-huit années de recherche, le Groupe Bolloré a mis au point une batterie électrique lithium métal polymère (LMP) de haute performance, ouvrant des perspectives importantes en matière de mobilité électrique et de solutions stationnaires.

## BATTERIES

À partir de sa position de leader mondial dans la fabrication des films plastiques pour condensateurs permettant de stocker l'énergie, le Groupe Bolloré a mis au point une batterie électrique de haute performance qui permet d'équiper des véhicules 100% électriques.

Cette batterie, fondée sur la technologie lithium métal polymère (LMP), est le fruit de dix-huit années de recherche.

Le Groupe poursuit l'augmentation de la capacité des deux sites de production industrielle de batteries LMP, développées par Batscap en Bretagne, à Ergué-Gabéric, sur le site historique du Groupe, et à Boucherville, près de Montréal, au Canada. La construction en cours d'une nouvelle usine en Bretagne, contiguë à la première et dotée d'une plus grande capacité, ainsi que l'extension de celle au Canada permettront d'atteindre une capacité de production de 20000 batteries de 30 kWh et 20000 batteries de 15 kWh.

Ces batteries se distinguent par leur puissance et leur forte densité énergétique. Elles offrent au véhicule électrique une autonomie importante, qui s'accompagne d'une totale sécurité d'utilisation, du fait de leur conception tout solide, quelles que soient les conditions climatiques externes. Uniquement composées de matériaux non polluants, elles ne représentent aucun danger pour l'environnement. Elles équipent d'ores et déjà les Bluebus et les Bluecar®, offrant à ces dernières une autonomie de 250 km.

Parallèlement aux applications embarquées, les équipes de recherche et développement ont poursuivi le développement de batteries spécifiques pour applications stationnaires à destination des particuliers, des institutions ou des entreprises.

Ces batteries permettront, connectées au réseau, de stocker l'énergie électrique lorsque son coût est bas pour l'utiliser lorsqu'il est élevé, ainsi que de se prémunir contre les risques de coupures de courant ou encore de fournir une solution aux pics d'utilisation du réseau électrique. Elles sont également adaptées aux applications professionnelles chaque fois qu'il existe une exigence de sécurisation de l'alimentation électrique (installations hospitalières, relais de télécommunication...). Hors réseau, les batteries LMP permettront de stocker de l'énergie électrique d'origine renouvelable (panneaux photovoltaïques, éoliennes ou hydroliennes) afin d'assurer la fourniture d'électricité pour des applications stationnaires ou embarquées. Les capacités installées pourront aller de quelques kWh pour des particuliers à 1 MWh ou plus pour les champs d'éoliennes ou les fermes solaires lorsque celles-ci ne fournissent pas ou trop peu d'électricité, assurant ainsi la permanence de la fourniture d'électricité de grandes entreprises ou de zones urbaines.

## SUPERCAPACITÉS

Le Groupe a développé un autre type de composants de stockage d'électricité dénommés « supercapacités », qui se caractérisent par une densité de puissance très élevée et d'énergie faible, un temps de charge et de décharge très court, et la faculté de cycler plusieurs millions de fois sans dégradation. Ces modules sont utilisés dans l'automobile pour récupérer l'énergie de freinage et assurer de manière simple et fiable des fonctions d'hybridation « stop & start » (arrêt du moteur à l'im-mobilisation du véhicule et redémarrage), mais peuvent aussi assurer une assistance à l'accélération. Les développements en



cours se concentrent également sur les applications de transport en commun, et notamment les tramways, qui, équipés de supercapacités, peuvent franchir plusieurs centaines de mètres sans caténaire. Le Groupe va également faire entrer en service une navette maritime à Lorient, qui, en se rechargeant à chaque traversée, offrira une solution de transport 100 % électrique avec une autonomie illimitée. Ce même principe est à l'étude pour de nombreuses autres applications.

#### FILMS PLASTIQUES

Avec la technologie de l'ultrafin acquise dans la fabrication des papiers minces, le Groupe Bolloré est devenu le leader mondial du film polypropylène pour condensateurs, les composants électriques permettant de stocker l'énergie. Les condensateurs sont utilisés aussi bien dans la fabrication de produits grand public (électroménager, bricolage, conditionnement d'air...) que dans la construction d'infrastructures (éclairage, transport d'électricité, transport ferroviaire...). Le Groupe dispose de deux usines situées en Bretagne ainsi que d'une unité de production aux États-Unis.

Il a par ailleurs développé une gamme de films d'emballage thermorétractables ultrafins et résistants, assurant une protection efficace et esthétique des produits emballés pour les marchés de l'industrie et de l'alimentaire. L'usine de Pen Carn,

en Bretagne, qui utilise les plus hauts standards de certification pour la qualité, la sécurité et l'hygiène, permet au Groupe de figurer parmi les trois premiers fabricants mondiaux de films pour emballages. Grâce à de nouveaux produits haut de gamme et à une gamme de films barrières destinés aux applications d'emballage des produits alimentaires, cette activité poursuit son développement commercial à l'international.

#### BATTERIES, SUPERCAPACITÉS

**INVESTISSEMENTS (INCLUANT LES VÉHICULES ÉLECTRIQUES)**

186 M€ (DONT 118 M€ DE R&D)

**BATTERIES** 2 USINES, EN BRETAGNE

ET AU CANADA : 27 MILLIERS DE M<sup>2</sup>

CAPACITÉ DE PRODUCTION :

5000 30 KWH PAR AN ET  
5000 15 KWH PAR AN / **SUPERCAPACITÉS**

USINE EN BRETAGNE 2100 M<sup>2</sup>

CAPACITÉ 1 MILLION

DE COMPOSANTS PAR AN

**EFFECTIFS AU 31/12/2012** 387

#### FILMS PLASTIQUES

**CHIFFRE D'AFFAIRES** 79 M€

DONT 77% À L'EXPORT

**INVESTISSEMENTS** 4 M€

PRODUCTION VENDUE

14 MILLIERS DE TONNES

**EFFECTIFS AU 31/12/2012** 413

# VÉHICULES ÉLECTRIQUES, SOLUTIONS

Le Groupe produit et commercialise des voitures et des bus électriques équipés de ses batteries et a lancé fin 2011 Autolib', le système de partage de véhicules propres 100 % électriques à Paris et dans 46 communes de la région parisienne.

IER est le leader de l'équipement en terminaux et bornes self-service pour les grands réseaux de transport, des solutions d'identification automatique et de traçabilité pour le contrôle des flux et des marchandises pour les chaînes et les opérateurs logistiques, leader également des équipements de sécurité physique et de contrôle d'accès. IER joue un rôle clé dans le système d'auto-partage Autolib' dans les domaines des bornes et de l'informatique embarquée.

## **BLUECAR®, BLUEBUS, AUTOLIB'**

Lancé le 5 décembre 2011, le service Autolib', opéré par le Groupe Bolloré dans le cadre d'une délégation de service public, a connu un développement extrêmement rapide en 2012. Ce service unique au monde, de par son ampleur et sa simplicité d'utilisation, permet de louer une voiture électrique dans l'une des stations installées à Paris et dans les 46 communes avoisinantes et de la restituer dans n'importe quelle autre station au lieu de sa destination. Lancé avec 250 voitures et 250 stations, le service s'est rapidement déployé pour atteindre 735 stations et 1 740 voitures fin 2012. Ce déploiement va se poursuivre durant l'année 2013. De nouveaux services ont été mis à la disposition des usagers durant l'année 2012, tels que la possibilité de réserver une voiture ou une place de parking à l'aide d'un smartphone. Le service est aujourd'hui plébiscité par les habitants d'Île-de-France et les visiteurs de passage avec, à fin avril 2013, plus de 73 000 abonnés dont plus de 30 000 abonnés annuels, 5 000 à 7 500 locations journalières, et un cumul d'utilisation de plus de 1 650 000 depuis l'ouverture du service. En outre, le service Autolib' contribue à l'amélioration du cadre de vie des habitants de la région parisienne en diminuant la pollution atmosphérique et sonore, et en fluidifiant la circulation.

Après avoir mis en service le nombre nécessaire de voitures pour assurer le bon fonctionnement du service Autolib', le Groupe Bolloré a lancé une offre de location longue durée et de vente de Bluecar® à destination des particuliers ou des entreprises. Ce service intègre l'installation de bornes de charge, un service de maintenance et, éventuellement, l'installation de panneaux photovoltaïques, offrant alors une solution 100 % autonome et écologique. Les premières

Bluecar® ont été livrées à leurs utilisateurs à la fin de l'année. Première voiture « grand public » conçue dès l'origine pour la propulsion électrique, la Bluecar® a été la deuxième marque de véhicule électrique la plus immatriculée en France en 2012 avec 1 800 véhicules et 30 % de part de marché. Dans le même temps, le Groupe a mis au point un bus électrique de 22 places dénommé « Bluebus ». Spécialement conçu pour desservir les centres-villes, il possède une autonomie de 120 km. Une cinquantaine de Bluebus sont déjà entrés en service, notamment à Laval, à Luxembourg, à La Réunion, au Mont-Saint-Michel, à Tours...

## **IER**

IER est le leader des solutions conçues pour optimiser et sécuriser les flux des biens et des personnes. Dans ce cadre, IER a développé des terminaux, des bornes self-service ainsi que des systèmes d'identification et de géolocalisation qui lui ont permis plus récemment de devenir un acteur clé du marché de l'auto-partage.

## **Bornes en libre-service**

IER est leader mondial pour la conception, la fabrication et la commercialisation de bornes pour les grands réseaux de transport (aérien, ferroviaire et maritime) mais aussi de terminaux de billetterie et de consultation mis à la disposition des usagers de certains services publics (La Poste, CMAF). IER a lancé plus récemment deux nouveaux produits pour répondre aux besoins du marché : – une borne d'enregistrement des bagages pour les aéroports ; – une borne de libre encaissement destinée aux petites et moyennes surfaces et permettant un important gain de temps aux clients des centres-villes.



#### **Identification automatique**

IER conçoit, développe et intègre un ensemble de solutions d'identification, de traçabilité et de mobilité à l'usage des opérateurs de la logistique, de l'industrie et de la grande distribution. Maîtrisant l'ensemble des technologies et tout particulièrement la RFID, IER est devenu une référence en intégration et en service.

#### **Stockage d'électricité**

Grâce à son expertise dans le domaine des bornes et des développements réalisés dans les solutions d'identification automatiques, IER est devenu un acteur majeur des nouvelles solutions de mobilité pour le transport et tout particulièrement pour l'auto-partage électrique. Dans le cadre du service Autolib', IER a fourni plus de 4000 bornes de charge contrôlées et maintenues à distance, des bornes d'abonnement fonctionnant en visioconférence et une informatique embarquée permettant à tout moment de vérifier l'état et la position en temps réel des véhicules.

Ainsi, en proposant des solutions permettant l'utilisation et le contrôle des batteries et des systèmes de recharge, IER s'inscrit pleinement dans la démarche du Groupe Bolloré de développer le stockage d'électricité.

#### **Sécurité et contrôle d'accès**

À travers sa filiale Automatic Systems (AS), IER propose également une gamme complète d'accès sécurisés des piétons et des véhicules, et de protection des sites sensibles. Grâce à son réseau de distribution internationale, AS est l'un des premiers fournisseurs mondiaux des grands intégrateurs de sécurité. En parallèle de ces marchés, IER propose à l'international une gamme complète d'équipements de contrôle d'accès pour les péages routiers, les métros, les trains et les aéroports.

#### **VÉHICULES ÉLECTRIQUES**

**BLUECAR®** VITESSE 130 KM/H  
AUTONOMIE 250 KM / BATTERIE  
30 KWH / **AUTOLIB'** 3000 VÉHICULES  
1 100 STATIONS / 6000 BORNES  
DE CHARGE (À FIN 2013) / **BLUEBUS**  
22 PLACES / AUTONOMIE 120 KM  
**EFFECTIFS AU 31/12/2012** 490

#### **IER**

**CHIFFRE D'AFFAIRES** 118 M€  
DONT 44% À L'EXPORT  
**INVESTISSEMENTS** 1 M€ **R&D** 8 M€  
**IMPLANTATIONS** 2 CENTRES DE  
RECHERCHE ET D'ÉTUDES /  
4 CENTRES DE PRODUCTION  
EN FRANCE, EN BELGIQUE ET  
AU CANADA / 8 CENTRES DE  
SERVICES ET MAINTENANCE  
**EFFECTIFS AU 31/12/2012** 683

---



## AUTRES ACTIFS

---

### PORTEFEUILLE DE PARTICIPATIONS

2 milliards d'euros; actionnaires de Havas, Aegis, Vivendi, Vallourec, Mediobanca, Generali...

### PLANTATIONS

Actionnaire important de Socfin, l'un des principaux planteurs indépendants dans le monde avec 150000 hectares. Propriétaire d'une plantation au Cameroun, de trois fermes aux États-Unis et de vignobles dans le sud de la France.



# PORTEFEUILLE DE PARTICIPATIONS ET PLANTATIONS

Le Groupe Bolloré gère un portefeuille de participations de plus de 2 milliards d'euros. Il détient des participations importantes dans le secteur de la publicité et des médias (Aegis, Vivendi...) ainsi que dans Vallourec, Mediobanca, Generali. Il est également présent dans le secteur des plantations.

## PARTICIPATIONS

La valeur boursière du portefeuille de titres cotés du Groupe Bolloré s'élève à 2061 millions d'euros au 31 décembre 2012. Elle n'intègre plus la participation dans Havas, dont la valeur boursière au 31 décembre 2012 est de 592 millions d'euros, et qui est désormais comptabilisée en intégration globale depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2012.

En 2013, le Groupe a cédé à Dentsu environ 20% du capital d'Aegis pour 706 millions d'euros, réalisant une plus-value de 387 millions d'euros. Le solde de sa participation, soit 6,4%, qui représentait une valeur de 217 millions d'euros dans le portefeuille à fin 2012, a ensuite été apporté à l'offre lancée par Dentsu en mars 2013. Au total, avec les titres cédés en 2012, la cession des 26,4% détenus par le Groupe Bolloré représente 918 millions d'euros et une plus-value consolidée brute de 497 millions d'euros.

À la suite de la cession des chaînes Direct 8 et Direct Star contre 1,7% du capital de Vivendi et d'achats complémentaires de titres sur le marché en 2011 et 2012, le Groupe détient désormais 5,0% de Vivendi. La valeur boursière de cette participation s'élevait à 1 123 millions d'euros au 31 décembre 2012.

La valeur boursière des participations en Italie, dans Mediobanca (6,0%), Generali (0,1%) et Premafin (0,9%)<sup>(1)</sup>, s'élève à 270 millions d'euros au 31 décembre 2012. La principale participation est Mediobanca, où le Groupe fédère un groupe d'investisseurs internationaux détenant, au sein d'un pacte d'actionnaires, 11% du capital de Mediobanca et disposant de quatre représentants au Conseil d'administration. Après la renégociation des accords du pacte intervenue en juillet 2011, la participation dans Mediobanca est désormais mise en équivalence dans les comptes de Bolloré.

Le Groupe est également actionnaire de Vallourec à hauteur de 1,7% représentant une valeur de 81 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Le Groupe détient aussi près de 14% de Harris Interactive, leader des études par Internet, 16,7% dans la société Bigben Interactive, l'un des leaders européens de la conception et de la distribution d'accessoires pour consoles de jeux vidéo, et près de 10% dans Gaumont.

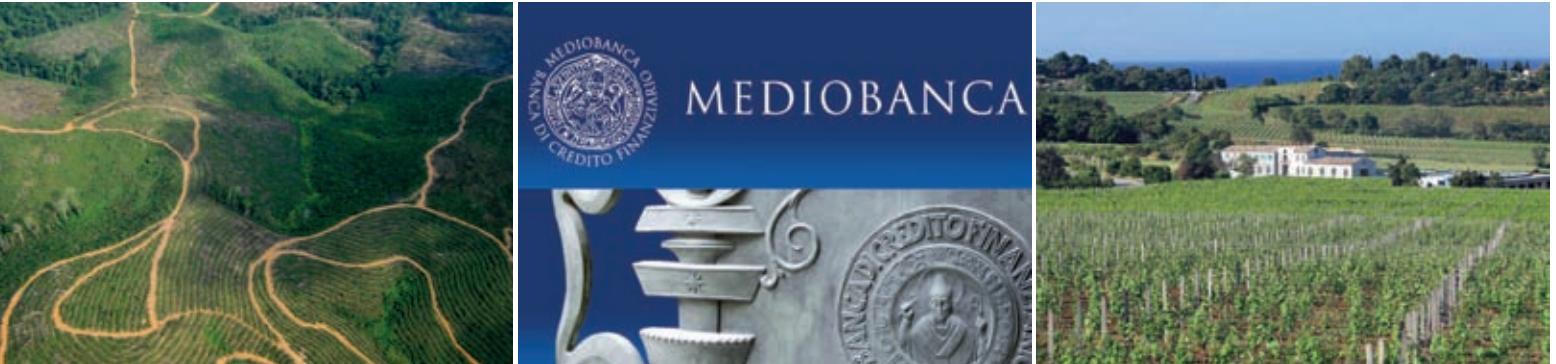
## PLANTATIONS

À travers ses participations, de 38,7% dans Socfin (ex-Socfinal) et de 21,8% dans sa filiale Socfinasia, dont la valeur boursière s'établit à 324 millions d'euros au 31 décembre 2012, Bolloré est un actionnaire important du Groupe Socfin. Celui-ci est l'un des principaux planteurs indépendants dans le monde et gère près de 150 000 hectares de plantations.

En Asie, Socfin est présent en Indonésie au travers de Socfindo, qui exploite 48 000 hectares de palmiers à huile et d'hévéas, et s'est récemment implanté au Cambodge, où il a entrepris la création de 12 000 hectares de plantations d'hévéas (4 100 hectares à fin 2012).

En Afrique, il possède également de nombreuses implantations dans différents pays, comme le Cameroun, où Socapalm gère près de 34 000 hectares de palmiers à huile, ou encore la Côte d'Ivoire, où la Société des Caoutchoucs de Grand-Béréby (SOGGB) exploite 23 000 hectares d'hévéas. Il est également présent au Nigeria et au Liberia. Par ailleurs, le Groupe Socfin a entrepris la replantation de 5 000 hectares de palmiers en République démocratique du Congo et la création d'une nouvelle plantation de 12 000 hectares de palmiers en Sierra Leone (replantation de 3 100 hectares en 2012).

(1) Non inclus 0,5% détenus par Financière de l'Odé.



Le Groupe Bolloré est aussi directement présent dans le secteur des plantations à travers sa filiale SAFA Cameroun, qui exploite une plantation de près de 9000 hectares de palmiers à huile et d'hévéas. Il possède également trois fermes aux États-Unis représentant près de 3000 hectares, dont 600 hectares de plantations de pins. Les principales cultures irriguées sont le coton, le soja, l'arachide et le maïs. À partir de 2013, les terres ne seront plus louées mais exploitées directement par le Groupe.

Enfin, le Groupe est aussi propriétaire et exploitant de plusieurs domaines viticoles dans le sud de la France, en zone d'appellation Côte de Provence dont le cru classé Domaine de La Croix et le Domaine de la Bastide Blanche. Ces domaines représentent une superficie totale de 246 hectares, dont 116 hectares de droits viticoles qui produisent environ 512 milliers de bouteilles par an.

#### PRINCIPALES PARTICIPATIONS

VIVENDI	5,0%
VALLOUREC	1,7% / SOCFIN 38,7%
SOCFINASIA	21,8% / MEDIOBANCA 6,0%
HARRIS INTERACTIVE	13,9%
GAUMONT	9,6%
BIGBEN INTERACTIVE	16,7%
AEGIS	6,4%

EN HECTARES
SAFA CAMEROUN 8800
SOCFIN 150000
FERMES AMÉRICAINES 3000
DOMAINES VITICOLES 246
<b>BOUTEILLES PRODUITES</b> 512000
<b>EFFECTIFS SAFA CAMEROUN ET DOMAINES VITICOLES</b>
<b>AU 31/12/2012</b> 2022

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE

PRÉSENT SUR TOUS LES CONTINENTS,  
LE GROUPE BOLLORÉ Y EXERCE DES ACTIVITÉS  
TRÈS DIVERSIFIÉES. IL EST DEVENU UN ACTEUR  
MAJEUR DANS LA CRÉATION DE PRODUITS DE  
HAUTE TECHNOLOGIE, REFLETS DU RENFORCEMENT  
DES EXIGENCES ENVIRONNEMENTALES.  
SA « STRATÉGIE DURABLE » REPOSE SUR DES VALEURS  
COMMUNES À L'ENSEMBLE DE SES MÉTIERS.  
ELLES SONT INSCRITES DANS LA CHARTE D'ÉTHIQUE,  
QUI A FAIT L'OBJET D'UNE REFONTE EN 2012.



« Notre stratégie est fondée sur le respect de valeurs communes,  
la transmission de nos compétences et la volonté permanente d'innover. »

Vincent Bolloré

## UNE GOUVERNANCE RESPONSABLE

Ce partage de valeurs constitue le meilleur gage d'un développement pérenne de nos activités et témoigne de la volonté du Groupe d'exercer ses métiers dans le respect des droits de l'homme.

Les principes qui en découlent sont déclinés dans la Charte d'Éthique du Groupe, ainsi que dans les codes de conduite ou Chartes d'Éthique élaborés par les divisions. Ils s'appliquent à l'ensemble des collaborateurs et garantissent la réputation des filiales à travers le monde.

Les engagements éthiques du Groupe dépassent le simple cadre légal, préalable indispensable à une bonne gouvernance, et témoignent des moyens mis en œuvre pour préserver et développer les relations de confiance nécessaires à sa crédibilité et à sa pérennité dans les pays au sein desquels il opère. Afin de communiquer à tous des règles de conduite claires, le Groupe s'appuie sur un dispositif éthique efficace et cohérent, composé :

- d'un Comité Éthique qui définit et coordonne le déploiement de la démarche éthique au sein du Groupe;
- d'un Responsable de l'Éthique Groupe qui assure un rôle permanent de conseil auprès de la Direction générale et qui anime et coordonne le réseau des Directeurs de l'Éthique et de la conformité « Division »;
- d'un réseau de Responsables de l'Éthique et de la conformité « Division », dont la principale mission est de veiller au respect des principes et règles figurant dans les codes de conduite et à en assurer la mise en œuvre au sein des sociétés qui leur sont rattachées;

- d'une procédure d'alerte qui permet aux collaborateurs de signaler, aux personnes ayant le pouvoir d'y mettre fin, les dysfonctionnements ou les irrégularités qu'ils ont constatés au sein de l'entreprise et dont ils estiment qu'ils font courir à celle-ci un risque sérieux.

Ce dispositif est complété par des codes spécifiques comme la Charte d'utilisation des ressources télématiques.

Le Groupe est conscient que l'éthique est un des « actifs » cruciaux de l'entreprise, facteur de notoriété et de fidélisation. Gagner des « parts de confiance » est à mettre désormais sur le même plan que le gain de parts de marchés.



## L'ENGAGEMENT SOCIAL DU GROUPE

La performance économique de notre Groupe repose sur l'engagement des femmes et des hommes qui y concourent. À l'écoute de ses collaborateurs, le Groupe a toujours considéré leur santé et leur sécurité comme une priorité.

Cela se traduit concrètement par :

- la mise en place d'actions préventives;
- la sensibilisation et la responsabilisation de chacun en la matière;
- l'audit et le suivi des pratiques de toutes nos structures.

En France comme à l'étranger, le Groupe Bolloré a pour priorité d'offrir à ses collaborateurs un système de frais de santé et de prévoyance efficace.

Le Groupe Bolloré, opérant dans des secteurs d'activité très divers, a compris que sa performance réside dans le développement de ses collaborateurs. Les différents dispositifs de formation mis en place permettent de développer leur employabilité et d'offrir à tous des perspectives d'évolution à long terme au sein de l'entreprise.

Notre stratégie sociale répond à quatre enjeux d'importance :

- la bonne intégration de chacun de nos collaborateurs par la connaissance et le partage de nos enjeux « métier » par l'ensemble de nos collaborateurs;
- l'adaptation et la montée en compétences de nos salariés au regard du développement des activités;
- le développement d'une politique de rémunération cohérente et équitable;
- le respect de la diversité et la promotion de l'égalité des chances.

Comme tout acteur économique, nous sommes confrontés à :

- la raréfaction des talents;
- la volatilité du marché de l'emploi;
- l'évolution des attentes des collaborateurs;
- la nouvelle répartition du rapport salarial.

Face à ces nouveaux défis, le Groupe Bolloré combine son rôle d'acteur économique avec son rôle d'acteur social.

Cela se traduit par :

- une politique formation conciliant besoins opérationnels et évolution stratégique future de nos activités;
- l'accompagnement de nos managers dans le développement de leurs aptitudes managériales;
- le renfort des expertises indispensables au développement pérenne de nos activités;
- le respect de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle indispensable au développement de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Les facteurs clés de notre performance durable résident dans le développement et la motivation de nos collaborateurs.



## PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE

Le Groupe Bolloré attache une grande importance à la réduction de l'impact environnemental de ses activités. Chaque agrandissement de périmètre permet de vérifier la bonne acceptation et l'efficacité des procédures mises en place dans l'ensemble de ses entités.

### **MAÎTRISER ET RÉDUIRE LES RISQUES : UNE PRIORITÉ POUR LE GROUPE**

Exercer nos métiers de façon responsable exige avant tout de maîtriser les risques qui leur sont liés.

Le Groupe a mis en œuvre les moyens nécessaires pour identifier les risques puis les réduire grâce à des dispositifs de veille et de gestion de crise efficaces.

La cartographie réalisée en 2008 a ainsi permis d'identifier les risques prioritaires pour chacune des divisions et de consolider le dispositif de gestion des risques à l'échelle du Groupe tout en tenant compte de la diversité de ses activités.

Les risques identifiés ont été évalués en termes d'impact, de fréquence et de niveau de maîtrise par les comités de direction de chaque division. Ainsi, 142 risques ont été retenus, dont 44 sont considérés comme prioritaires et ont fait l'objet de plans d'actions au sein des divisions.

Les plans d'actions découlant de cette analyse des risques ont transformé en opportunité ce qui a pu apparaître comme une entrave au développement, tant technologique qu'économique, des métiers du Groupe.

### **OPTIMISER LES PRODUITS ET SERVICES POUR QU'ILS SOIENT PLUS RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT**

En plus de la réduction des impacts environnementaux sur les sites de production, l'enjeu du Groupe consiste à optimiser ses produits et services.

Cette volonté répond avant tout aux exigences de nos clients, qui sont sensibles à l'intégration des futurs impacts environnementaux des produits, et ce, dès leur conception.

Les divisions du Groupe se sont efforcées d'optimiser les processus de production pour économiser les ressources naturelles. Par exemple, les rejets dans l'eau et dans l'air ont été mesurés et évités lorsque cela était possible, la production de déchets a été réduite.

### **INNOVER POUR DÉVELOPPER DE NOUVEAUX PRODUITS ET SERVICES RÉPONDANT AUX ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT DURABLE**

La contrainte énergétique, le réchauffement climatique, la raréfaction des ressources sont autant de facteurs qui pèsent désormais sur le mode de consommation de nos clients. Parallèlement, l'opinion publique prend conscience progressivement que ses modes de consommation ont un impact sur l'environnement.

L'innovation a toujours été une composante essentielle de la culture du Groupe et la satisfaction de nos clients, une priorité. Le Groupe oriente donc ses recherches afin de mettre au point des produits et services capables de répondre à ces préoccupations environnementales et sociétales.



## CONTRIBUER DE MANIÈRE SOLIDAIRE AU DÉVELOPPEMENT LOCAL DU GROUPE

Pour notre Groupe, être socialement responsable signifie s'investir afin d'apporter un soutien solidaire aux communautés locales.

### FONDATION DE LA 2<sup>e</sup> CHANCE

#### LUTTER CONTRE L'EXCLUSION EN FAISANT REULER L'ASSISTANAT

Crée en juin 1998 à l'initiative de Vincent Bolloré, qui en assure la présidence, la Fondation de la 2<sup>e</sup> chance est reconnue d'utilité publique depuis 2006. Elle regroupe plus de 100 partenaires (grandes entreprises privées, institutions publiques et financières). Elle bénéfice de 70 implantations en France.

La Fondation de la 2<sup>e</sup> chance a pour objet d'accompagner des personnes de 18 à 62 ans, ayant traversé de lourdes épreuves de vie et aujourd'hui en situation de grande précarité, mais manifestant une réelle volonté de rebondir.

En complément d'aides sollicitées par ailleurs, elle leur offre un soutien humain et financier (jusqu'à 8 000 euros pour les projets de création/reprise et 5 000 euros pour les projets de formation) pour mener à bien un projet professionnel réaliste et durable : formation qualifiante, création ou reprise d'entreprise.

Ce coup de pouce financier est accompagné d'un parrainage professionnel et humain du porteur de projet, jusqu'à la réalisation complète de celui-ci.

La Fondation de la 2<sup>e</sup> chance a reçu le 13 octobre 2011 le label Ideas, qui a couronné sa démarche de progrès. Le label Ideas renseigne et sécurise le donateur en établissant le respect de la mise en œuvre, par les organismes à but non lucratif, de bonnes pratiques en matière de gouvernance, gestion financière et suivi de l'efficacité.

L'organisation de la Fondation est décentralisée :

- les sites relais, répartis en cinq grandes zones sur le territoire national, coordonnent et animent des équipes locales d'instruction et de parrainage;
- les bénéficiaires ne sont donc jamais loin des personnes qui les accompagnent;
- à leur tour, ces bénéficiaires deviennent souvent de précieux relais de solidarité pour la Fondation.

Pour soutenir efficacement ces projets de rebond de vie, les dossiers sélectionnés suivent une procédure d'une durée de deux à trois mois :

- au siège de la Fondation, un premier regard est porté sur chaque dossier, à l'aune de quatre critères d'éligibilité :
  - une rupture dans la trajectoire de vie passée du candidat,
  - une grande précarité actuelle,
  - des cofinancements (au moins sollicités),
  - un projet réaliste et durable;
- l'instruction est menée dans le cadre de chaque site relais, par des bénévoles (actifs ou seniors) qui rencontrent le candidat et étudient avec attention son projet;
- un avis est émis par un comité d'agrément régional, à partir des conclusions des instructeurs;
- la décision est prise par le comité d'agrément dès lors que son avis est rigoureusement conforme aux conclusions des instructeurs. En cas du moindre désaccord, celle-ci revient au conseil d'administration.

#### LES CHIFFRES DE LA FONDATION

- Depuis sa création : plus de 5000 coups de pouce ont été financés.
- Nombre de bénévoles sur l'ensemble du territoire : 1 200 instructeurs et parrains actifs.
- En 2012 : sur nos 564 lauréats, 76 % ont été aidés pour une formation et 24 % pour une création d'activité.



## EARTHTALENT

### RÉSEAU SOCIAL SOLIDAIRE DES SALARIÉS DU GROUPE BOLLORÉ

Initialement développé comme un laboratoire d'idées, EarthTalent est le premier programme Web de mobilisation solidaire mis en place par un groupe français. Il offre la possibilité à l'ensemble des collaborateurs du Groupe Bolloré, en France comme à l'international, de participer à la réalisation d'un des objectifs du Millénaire de l'ONU : l'autonomisation des femmes.

### AGIR EN FAVEUR DE L'AUTONOMISATION DES FEMMES

« [...] Lors de la Réunion plénière de haut niveau de l'Assemblée générale de 2010 sur les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), les dirigeants du monde ont réitéré leur engagement en faveur des OMD et appelé à une action collective plus soutenue et à une extension des approches donnant de bons résultats. [...] Ils ont demandé d'agir pour garantir aux femmes et aux filles un accès égal à l'éducation, aux services de base, aux soins de santé, aux opportunités d'emploi et aux processus décisionnels à tous les niveaux, convaincus que la réalisation des OMD dépend largement de l'autonomisation des femmes [...] » (extrait du rapport des objectifs du Millénaire pour le développement de 2011).

Donner aux femmes un pouvoir d'intervention égal à celui des hommes dans les décisions qui influent sur leur vie, c'est leur donner la clé de leur autonomie.

Depuis 2008, année de sa création, EarthTalent a, en concertation avec la Direction générale du Groupe, choisi de porter son action sur l'autonomisation des femmes.

Dans ce cadre, la mobilisation de l'ensemble des salariés du Groupe, en France comme à l'international, a permis de soutenir des projets solidaires, initiés par des collaborateurs locaux du Groupe en Afrique et en Asie dans les pays où le Groupe est implanté.



Pour assurer l'animation du réseau et le suivi des dossiers, EarthTalent s'appuie sur :

- un comité international de salariés bénévoles qui contribue au développement du programme et est composé comme suit :
  - au niveau local : les ambassadrices, véritables porte-parole d'EarthTalent dans chacun des pays concernés, les directeurs pays et 16 porteurs de projets,
  - en France : un comité interne de développement composé de 20 salariés bénévoles, la Direction générale, les directions des divisions ainsi que les responsables des ressources humaines, de la communication et du marketing mobilisés à nos côtés.

Les projets solidaires, ce sont :

- 16 projets locaux soutenus;
- dans cinq pays d'Afrique et d'Asie (Burkina Faso, Cameroun, Mali, Inde, Philippines);
- 1200 bénéficiaires en Afrique, dont 143 ont perçu un revenu.

### L'USAGE DU WEB 2.0 : NOUVEAU VECTEUR DE LA SOLIDARITÉ

EarthTalent, réseau social Web 2.0, invite chaque salarié à devenir membre de son réseau et à proposer des projets solidaires en faveur de l'autonomisation des femmes.

En 2012, earthtalent.net a permis de mettre en contact près d'un millier de salariés dans plus de 40 pays.



#### CRÉDITS PHOTO

PHOTOTHÈQUE BOLLORÉ, BOLLORÉ LOGISTICS,  
BOLLORÉ AFRICA LOGISTICS, BOLLORÉ ÉNERGIE,  
BOLLORÉ DIVISION FILMS PLASTIQUES, IER,  
EURO MEDIA GROUP, PASCAL ANZIANI, ÉRIC ROBERT,  
GETTY IMAGES, COMSTOCK-GETTY IMAGES, FOTOLIA,  
JOHNNY MILLER, X.  
CAMPAGNES PUBLICITAIRES : ÉVIAN BABY INSIDE,  
CANAL+ L'OURS, AIR-FRANCE L'ENVOL,  
LACOSTE UNCONVENTIONAL CHIC / BETC.

---



RAPPORT FINANCIER ANNUEL

---

## SOMMAIRE

<b>1. Personnes responsables</b>	<b>48</b>
<b>2. Noms des contrôleurs légaux</b>	<b>48</b>
<b>3. Informations financières sélectionnées</b>	<b>49</b>
<b>4. Facteurs de risque</b> Analyse des risques (de taux, de change, de matières premières, sur titres de participation, politiques, juridiques, assurance, liés à l'activité)	<b>50</b>
<b>5. Informations concernant l'émetteur</b> Histoire et évolution de la société Investissements (financiers, industriels, en cours et engagements fermes d'investissement)	55 55 57
<b>6. Aperçu des activités</b>	<b>58</b>
<b>7. Organigramme : actionnariat détaillé des sociétés cotées du Groupe</b> Description, principales filiales	<b>65</b>
<b>8. Propriétés immobilières, usines et équipements</b> Immobilisations corporelles	<b>66</b>
<b>9. Examen de la situation financière et du résultat</b>	<b>67</b>
<b>10. Trésorerie et capitaux</b>	<b>68</b>
<b>11. Recherche et développement, brevets et licences</b>	<b>68</b>
<b>12. Informations sur les tendances</b>	<b>69</b>
<b>13. Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	<b>71</b>
<b>14. Organes d'administration et Direction générale</b> Information sur les organes d'administration et de direction	<b>71</b>
<b>15. Rémunération et avantages des mandataires sociaux</b>	<b>89</b>
<b>16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b> Mandats des administrateurs, comité d'audit, régime de gouvernement d'entreprise et organisation des travaux du conseil.	<b>95</b>
<b>17. Informations sur la responsabilité sociétale et environnementale du Groupe Bolloré</b>	<b>97</b>
<b>18. Principaux actionnaires</b> Renseignements concernant l'actionnariat et les droits de vote au 31 décembre 2012, contrôle de l'émetteur et accord pouvant entraîner un changement de contrôle	<b>135</b>
<b>19. Opérations avec les apparentés</b>	<b>137</b>

<b>20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>	<b>137</b>
Informations incluses par référence	137
Informations financières pro forma	137
États financiers consolidés au 31 décembre 2012	139
Comptes annuels au 31 décembre 2012	219
Politique de distribution des dividendes	239
<b>21. Informations complémentaires</b>	<b>243</b>
Informations relatives au capital et actes constitutifs et statuts	
<b>22. Contrats importants</b>	<b>248</b>
<b>23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	<b>248</b>
<b>24. Documents accessibles au public</b>	<b>248</b>
<b>25. Informations sur les participations</b>	<b>248</b>
 <b>Annexes</b>	 <b>249</b>
Tableau de passage entre le rapport de gestion et le document de référence de Bolloré	250
Table de concordance entre le document de référence et le rapport financier annuel	251
Table de concordance	252
Rapport du Président sur la composition, sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de gestion des risques et de contrôle interne mises en place par la société	254
Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société Bolloré	261
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	262
Résolutions présentées à l'Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2013	264
Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale extraordinaire du 5 juin 2013	266
Rapport des commissaires aux comptes sur les émissions d'actions et de diverses valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription	268
Rapport des commissaires aux comptes sur l'augmentation du capital par émission d'actions nouvelles et, le cas échéant, l'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise	269
Résolutions présentées à l'Assemblée générale extraordinaire du 5 juin 2013	270

## 1. PERSONNES RESPONSABLES

### PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Vincent Bolloré, Président-directeur général.

### ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

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

*J'atteste que, à ma connaissance, 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, et que le rapport de gestion, contenu dans le présent document de référence comme précisé en annexe page 250, 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 données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.*

*Les informations financières historiques présentées dans ce document ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux, figurant aux pages 217 et 238 pour l'exercice clos le 31 décembre 2012 et en inclusion par référence, pour les exercices clos au 31 décembre 2011 et au 31 décembre 2010.*

*Le rapport sur les comptes consolidés au 31 décembre 2012, figurant en page 217 du présent document de référence, contient une observation sur l'attention à porter à la note 3 de l'annexe « comparabilité des comptes » qui expose le changement de méthode comptable des engagements envers le personnel.*

*Le rapport sur les comptes consolidés au 31 décembre 2010, inclus par référence dans ce document et figurant en page 160 du document de référence 2010, contient une observation sur les évolutions des règles et méthodes comptables exprimées dans le paragraphe 1 « Nouvelles normes d'applications obligatoires à compter de 2010 » de la note 1 - B.3 « Évolutions normatives » de l'annexe aux états financiers. »*

## 2. NOMS DES CONTRÔLEURS LÉGAUX

### COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

Constantin Associés  
185, avenue Charles-de-Gaulle  
92200 Neuilly-sur-Seine

#### Représenté par Thierry Quéron

Première nomination : Assemblée générale extraordinaire du 28 juin 1990.  
Renouvellements : Assemblée générale ordinaire des 12 juin 1996, 6 juin 2002 et 5 juin 2008.  
Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

AEG Finances - Audit Expertise Gestion  
100, rue de Courcelles  
75017 Paris

#### Représenté par Philippe Bailly

Première nomination : Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2007.  
Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012.

### COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

Benoît Pimont  
185, avenue Charles-de-Gaulle  
92200 Neuilly-sur-Seine

Première nomination : Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2008.  
Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Auditeurs & Conseils Associées  
33, rue Daru  
75008 Paris

#### Représenté par François Mahé

Première nomination : Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2007.  
Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012.

Le 30 avril 2013  
Vincent Bolloré

### 3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

#### COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	2012	2012 hors Havas	2011 <sup>(1)</sup>	2010
Chiffre d'affaires	10 186	9 515	8 491	7 010
Résultat opérationnel	407	302	292	243
Résultat financier	523	535	146	9
Part dans le résultat net des entreprises associées	53 <sup>(2)</sup>	53 <sup>(2)</sup>	51	200
Impôts	(179)	(150)	(111)	(94)
<b>RÉSULTAT NET GLOBAL</b>	<b>804</b>	<b>740<sup>(2)</sup></b>	<b>378</b>	<b>358</b>
dont part du Groupe	669	649 <sup>(2)</sup>	321	317

(1) Retraité du changement de méthode de comptabilisation des engagements du personnel (modification à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2011).

(2) Intégrant seulement 8 mois de mise en équivalence Havas.

#### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL SECTORIEL

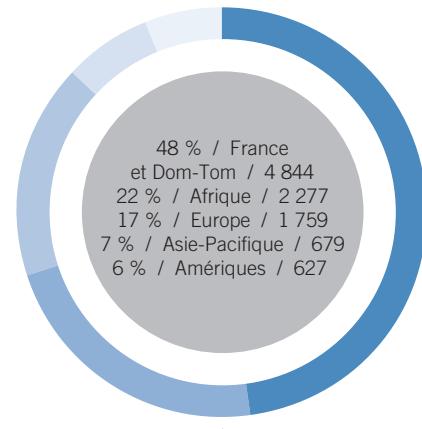
(par activité, en millions d'euros)	2012	2011 <sup>(1)</sup>	2010
Transport et logistique <sup>(2)</sup>	490	414	363
Logistique pétrolière	39	28	37
Communication (Havas, médias, télécoms)	57	(45)	(59)
Stockage d'électricité et solutions	(168)	(100)	(70)
Autres (plantations, holdings)	(11)	(5)	(28)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>407</b>	<b>292</b>	<b>243</b>

(1) Retraité du changement de méthode de comptabilisation des engagements du personnel (modification à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2011).

(2) Avant redevance de marques.

#### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2012 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

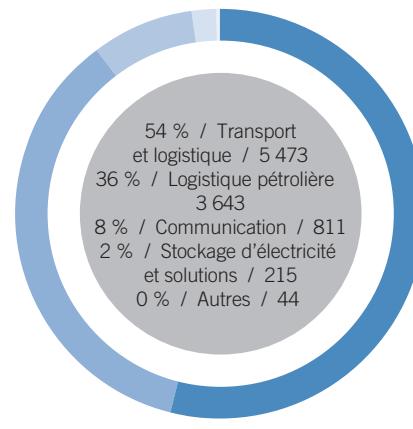
(en millions d'euros)



Total : 10 186

#### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2012 CONTRIBUTIF PAR ACTIVITÉ

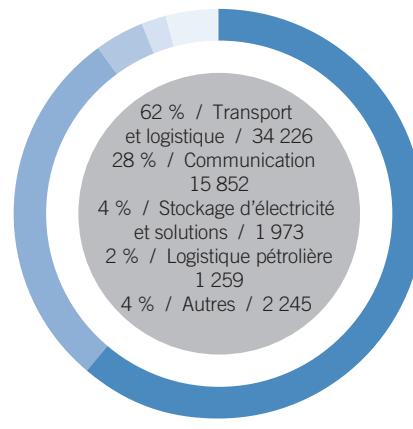
(en millions d'euros)



Total : 10 186

#### RÉPARTITION DES EFFECTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2012 PAR ACTIVITÉ

(en milliers)



Total : 55 555

#### BILAN

(en millions d'euros)	31/12/2012	31/12/2012 hors Havas	31/12/2011	31/12/2010
Capitaux propres <sup>(1)</sup>	7 260	6 261	4 113	4 026
Capitaux propres, part du Groupe <sup>(1)</sup>	5 874	5 850	3 796	3 729
Endettement net	1 915	1 747	1 884	1 760
Valeurs boursières du portefeuille de titres cotés	2 061 <sup>(2)</sup>	2 653 <sup>(2)</sup>	1 859	2 208

(1) Retraité du changement de méthode de comptabilisation des engagements envers le personnel.

(2) 2 653 millions d'euros incluant les titres Havas, 2 061 millions d'euros hors titres Havas.

## 4. FACTEURS DE RISQUE

### 4.1. ANALYSE DES RISQUES

Plusieurs éléments propres au Groupe Bolloré et à sa stratégie, comme la diversification de ses activités et de ses implantations géographiques, limitent l'importance des risques auxquels le Groupe est exposé. De plus, la stabilité de son actionnariat lui permet de mener une politique d'investissements à long terme garantissant sa pérennité face aux différents aléas des marchés mondiaux.

Le Groupe estime que les risques de marché liés à la crise financière en Europe du Sud n'ont pas d'impact significatif sur sa structure financière, le Groupe étant très peu implanté sur cette zone, à l'exception de sa participation dans le groupe italien Mediobanca. Les informations relatives à cette participation sont fournies dans la note 8 – Titres mis en équivalence des notes annexes aux comptes consolidés (20.3.).

#### PRINCIPAUX RISQUES CONCERNANT LE GROUPE

Le Groupe a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats. Seuls certains risques financiers sont de nature à impacter les résultats du Groupe dans son ensemble :

##### Risque sur les actions cotées

Le Groupe Bolloré, qui détient un portefeuille de titres évalué à 3 953 millions d'euros au 31 décembre 2012, est exposé à la variation des cours de Bourse. Les titres de participation détenus par le Groupe dans des sociétés non consolidées sont évalués en juste valeur à la clôture conformément à la norme IAS 39 « Instruments financiers » et sont classés en actifs financiers disponibles à la vente (voir note 1 – B – Principes comptables et méthodes d'évaluation des notes annexes des comptes consolidés [20.3.]).

Pour les titres cotés, cette juste valeur est la valeur boursière à la clôture.

Au 31 décembre 2012, les réévaluations temporaires des titres disponibles à la vente du bilan consolidé déterminées sur la base des cours de Bourse s'élèvent à 2 372 millions d'euros avant impôt, avec pour contrepartie les capitaux propres consolidés.

Au 31 décembre 2012, une variation de 1 % des cours de Bourse entraînerait un impact de 36,7 millions d'euros sur les actifs disponibles à la vente et de 36,2 millions d'euros sur les capitaux propres consolidés, dont 12,6 millions d'euros au titre des réévaluations par transparence des holdings intermédiaires de contrôle.

Certains titres non cotés, et notamment les titres détenus directement et indirectement dans Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol, holdings intermédiaires de contrôle du Groupe (voir « Actionnariat détaillé », page 65 du document de référence), dont la valeur dépend de la valorisation des titres Bolloré et Financière de l'Odet, sont également impactés par les variations des cours de Bourse (voir note 9 – Actifs disponibles à la vente des notes annexes aux comptes consolidés [20.3.]). Au 31 décembre 2012, la valeur réévaluée de ces titres s'élève à 1 484,7 millions d'euros pour une valeur brute de 183,9 millions d'euros. Les titres de ces sociétés non cotées revêtent un caractère peu liquide.

##### Risque de liquidité

Le risque de liquidité du Groupe tient aux obligations de remboursement de sa dette et au besoin de financement futur lié au développement de ses différentes activités. Pour faire face au risque de liquidité, la stratégie du Groupe consiste à maintenir un niveau de lignes de crédit non tirées lui permettant de faire face à tout moment à un besoin de trésorerie. Au 31 décembre 2012, le montant des lignes de crédit confirmées et non utilisées s'élève à 1 560 millions d'euros (dont 455 millions d'euros Groupe Havas). Par ailleurs, le Groupe s'efforce de diversifier ses sources de financement en faisant appel au marché obligataire, au marché bancaire ainsi qu'à des organismes tels que la Banque européenne d'investissement. Enfin, la part de la dette soumise à covenants bancaires reste limitée. Pour cette partie de la dette, le Groupe fait en sorte que le respect de ces covenants soit assuré et conforme à la gestion du Groupe (voir note 10.4 Caractéristiques des financements).

La part à moins d'un an des crédits utilisés au 31 décembre 2012 inclut 338 millions d'euros de tirage de billets de trésorerie (dont Groupe Havas : 90 millions) dans le cadre d'un programme de 800 millions d'euros maximum (dont Groupe Havas : 300 millions) et 211 millions de mobilisations de créances.

Par ailleurs, le montant des lignes de crédit confirmées et non utilisées s'élève à 1 560 millions d'euros au 31 décembre 2012.

L'ensemble des lignes bancaires tirées et non tirées s'amortit comme suit :

Année 2013	10 %
Année 2014	17 %
Année 2015	10 %
Année 2016	28 %
Année 2017	27 %
Au-delà de 2017	8 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>

##### Risque de taux

En dépit d'un niveau d'endettement limité, le Groupe est exposé à l'évolution des taux d'intérêt de la zone euro, principalement sur la partie de son endettement à taux variable, ainsi qu'à l'évolution des marges des établissements de crédit. Pour faire face à ce risque, la Direction générale décide de la mise en place de couvertures de taux. Des couvertures de type ferme (*swap de taux, FRA*) sont éventuellement utilisées pour gérer le risque de taux de la dette du Groupe.

La note 21 des notes annexes aux comptes consolidés (20.3.) décrit les différents instruments dérivés de couverture de risque de taux du Groupe.

Au 31 décembre 2012, après couverture, la part de l'endettement financier net à taux fixe s'élève à 67 % de l'endettement total.

Si les taux variaient uniformément de +1 %, l'impact annuel sur les frais financiers serait de -6 millions d'euros après couverture sur la dette portant intérêt.

Les excédents de trésorerie sont placés dans des produits monétaires sans risque.

### 4.2. RISQUES SPÉCIFIQUES AUX ACTIVITÉS

Il s'agit de risques qui peuvent impacter une activité ou une zone géographique donnée mais qui ne sont pas de nature à impacter la situation financière du Groupe dans son ensemble compte tenu de la diversité des métiers et des implantations géographiques. Pour recenser les risques liés aux activités, le Groupe s'est inscrit dès 2005 dans une démarche de « cartographie des risques » ayant comme principaux objectifs :

- l'identification des risques majeurs susceptibles d'avoir une incidence sur les opérations de ses divisions ;
- l'initiation/l'amélioration des processus, afin de réduire et/ou d'éliminer l'impact de ces risques ;
- l'analyse de l'adéquation de la politique d'assurance du Groupe et l'achat de capacité et de garantie ;
- l'alimentation de la réflexion sur le choix du Groupe en matière de transfert de risques au marché d'assurance et de la réassurance et/ou l'appel à l'auto-assurance ;
- le renforcement des dispositifs de gestion de crise et de communication.

La cartographie des risques ayant été finalisée, le Groupe a décidé de pérenniser la démarche par la mise en place d'un progiciel informatique permettant le suivi des plans d'action et la mise à jour régulière des risques.

Le Groupe poursuit son programme de visites de prévention de ses sites, notamment en Afrique.

#### PRINCIPAUX RISQUES RÉSULTANT DE CETTE DÉMARCHE

##### Risque technologique (Stockage d'électricité et solutions)

Le Groupe engage des investissements importants dans de nouvelles activités telles que le stockage d'électricité. Même s'il est très confiant dans les perspectives qu'offriront ses nouvelles activités, le Groupe reste néanmoins prudent face au risque technologique que peuvent présenter de tels investissements. En conséquence, les efforts consentis pour ces développements sont toujours mesurés en fonction de la performance des activités traditionnelles, et de telle sorte qu'ils ne remettent pas en question l'équilibre d'ensemble du Groupe.

### Risque de propriété intellectuelle

Dans le cadre de ses activités industrielles, le Groupe est amené à utiliser des brevets (dans le domaine du stockage d'électricité et solutions). Pour l'ensemble des activités concernées, le Groupe s'assure qu'il est bien propriétaire de tous les brevets qu'il exploite et que les technologies nouvelles qu'il a développées sont protégées.

### Risque climatique (Logistique pétrolière)

Le niveau d'activité de la division Énergie peut être impacté par les variations climatiques. Des conditions climatiques rigoureuses peuvent avoir des effets bénéfiques sur le chiffre d'affaires de la division. A contrario, des conditions plus clémentes peuvent occasionner des manques à gagner. Néanmoins, la sensibilité des variations climatiques sur le niveau d'activité de la division n'est pas chiffrable de façon précise.

### Risque de marché (Transport et logistique, Logistique pétrolière)

Le Groupe réalise plus de 70 % de son chiffre d'affaires dans les métiers de la commission de transport et de la logistique pétrolière, où il joue principalement un rôle d'intermédiaire. Sa rentabilité n'est exposée qu'en faible partie à des phénomènes tels que la baisse des échanges mondiaux ou les fluctuations des prix des produits pétroliers.

La commission de transport pourra, en cas de baisse des échanges mondiaux qui engendrerait alors la baisse des prix de ses propres services, obtenir de bien meilleures conditions auprès de ses fournisseurs qui se trouveront en surcapacité, et ainsi préserver ses marges.

De même, la division Logistique pétrolière répercute systématiquement les fluctuations des prix des produits pétroliers sur ses clients. Son exposition se limite donc à son stock, qui est en grande partie couvert par des achats et des ventes à terme de produit adossés à des opérations physiques (voir page 52).

### Risques politiques (Transport et logistique)

Le Groupe est présent dans un grand nombre de pays d'Afrique où il exerce tous les métiers de la logistique : transports aérien, maritime, terrestre, stockage et distribution, logistique industrielle, opérations portuaires, contrôle sécurité et qualité. Pour ses clients, il prend en charge toutes les démarches administratives et douanières, en amont et en aval du transport, et assure l'acheminement des marchandises jusqu'à la destination finale. Ce réseau sans équivalent, composé de sociétés du Groupe qui restent individuellement constituées d'acteurs locaux, permet de minimiser les risques liés à un pays qui connaît une crise majeure. Par ailleurs, la présence du Groupe sur ce continent depuis plusieurs décennies ainsi que son expérience permettent de limiter l'exposition à ce risque. Ainsi les crises survenues en Côte d'Ivoire entre 2002 et 2007 et en 2011 ont eu un impact significatif sur les résultats des filiales de ce pays, mais l'impact sur les comptes du Groupe a, quant à lui, été très peu sensible puisque le résultat opérationnel du secteur transport et logistique a progressé de 13 % entre 2010 et 2011, traduisant des effets de reports d'activités du pays en crise vers les pays voisins. Enfin, toutes les sociétés africaines du Groupe bénéficient d'une couverture « pertes pécuniaires » garantissant les risques politiques et commerciaux à concurrence de 30 millions d'euros par événement et de 75 millions d'euros par an auprès de ACS (Axa Corporate Solutions), et réassurée auprès de Sorebol – société de réassurance interne du Groupe. Cette évaluation est conforme aux besoins du Groupe et aux risques étudiés en liaison avec ses courtiers et pouvant notamment résulter de :

- confiscation, expropriation, nationalisation ;
- retrait d'autorisation ;
- non-renouvellement par les autorités concédantes de leurs accords de concession ou de licences ;
- inconvertibilité et non-transfert de tous flux financiers, et notamment des dividendes ;
- trouble de l'ordre public, malveillance, guerre, guerre civile, grève, émeute, terrorisme.

### Risques de non-renouvellement des concessions (Transport et logistique)

Le Groupe est lié à des contrats de concession (terminaux portuaires, chemins de fer, oléoducs, Autolib'). Compte tenu de leur nombre, de leur diversité, de leur durée (plus de vingt ans pour la majorité) et de leur maturité, les risques liés à ces concessions ne peuvent pas affecter significativement la rentabilité et la continuité de l'activité du Groupe. Pour plus de détails sur les concessions, se reporter également à la note 7 des notes annexes des états financiers consolidés (20.3.).

### Risque propre à Autolib'

Le contrat Autolib' remporté par le Groupe en décembre 2010 et opérationnel depuis fin 2011 pourrait présenter certains risques liés aux vandalismes, accidents, vols, dysfonctionnements... Les premiers mois d'exploitation sont très prometteurs et les risques identifiés ne se sont avérés que de façon marginale. De plus, le contrat signé avec le syndicat mixte limite l'exposition du Groupe en termes de pertes à 60 millions d'euros sur la durée de la concession.

### Risques industriels (Transport/Stockage d'électricité et solutions)

Les principaux risques industriels auxquels le Groupe est confronté sont les suivants :

- Risque d'incendie du stock de batteries et de supercapacités : les batteries Lithium Métal Polymère (LMP) et les supercapacités développées par le Groupe peuvent, si elles sont exposées à de très fortes températures, devenir fortement inflammables. Pour limiter un tel risque et éviter des réactions en chaîne sur les lieux de stockage, des cloisonnements coupe-feu et des systèmes automatiques par sprinkler ou gaz ont été mis en place. Par ailleurs, des tests d'inflammabilité des produits sont régulièrement effectués ;
- Risque d'accidents dans le secteur transport et logistique : dans ce secteur, le Groupe peut être confronté à des accidents liés à des défaillances matérielles ou humaines. Les principales mesures mises en œuvre pour limiter ce risque sont la création d'un système de management qualité, hygiène, sécurité et environnement (QHSE) et la formation continue des salariés aux règles et standards internationaux QHSE, en particulier sur les projets pétroliers et miniers. Concernant l'activité ferroviaire, le programme d'investissements relatif aux matériels roulants et installations fixes se poursuit conformément au planning initialement établi. Un système de management fondé sur les dispositions de l'International Railway Industry Standard (IRIS) a débuté en 2010 et viendra en complément du système de management de la qualité ISO déjà en place.
- Risque lié à l'entreposage de matières dangereuses : en tant qu'entrepreneur agréé, le Groupe est responsable des marchandises qu'il entrepose pour le compte de ses clients. À titre d'exemple, des règles strictes et des procédures spécifiques ont été instaurées pour l'entreposage du coton et validées par les assureurs du Groupe. À l'identique, la même démarche a été instaurée sur l'activité Supply chain et Warehousing. Le transport de cyanure est effectué dans le strict respect du code de l'International Cyanide Management Institute (ICMI). Le transport des autres matières dangereuses est systématiquement réalisé selon les dispositions du Règlement international maritime du transport de produits dangereux (IMDG).

L'ensemble des salariés impliqués dans ces opérations très spécifiques ont été sensibilisés à ces différentes réglementations. Des installations techniques spécifiques (bâtiments et équipements) ont été réalisées en fonction des projets ou des activités sur lesquels le Groupe intervient.

### Risque client

Le Groupe Bolloré, qui exerce plusieurs métiers dans des secteurs très divers, est présent sur l'ensemble des continents du monde. Ses très nombreux clients sont, par conséquent, des sociétés d'origines diverses opérant dans des secteurs d'activités très différents, ce qui réduit fortement les risques dans leur ensemble.

Dans le transport et la logistique (54 % du chiffre d'affaires), le portefeuille de clients est très atomisé. À titre d'exemple, le premier client représente environ 3 % du chiffre d'affaires du Groupe. Les plus gros clients, qui sont constitués de compagnies maritimes, sont également des fournisseurs du Groupe dans le domaine de la commission de transport pour des montants comparables permettant ainsi de garantir une bonne stabilité de cette clientèle. L'activité ne dépend donc pas de clients ou de secteurs particuliers.

En matière de gestion des risques, un suivi mensuel est effectué par la Direction de la trésorerie du Groupe qui centralise l'évolution du besoin en fonds de roulement. Par ailleurs, un contrôle est opéré par les principales divisions elles-mêmes, qui disposent d'un crédit manager. Enfin le Groupe a très souvent recours à l'assurance crédit.

Les analyses des créances clients sont réalisées au cas par cas, et les dépréciations sont constatées sur une base individuelle en tenant compte de la situation du client, de l'existence ou non d'une assurance crédit, et des retards de paiement.

Aucune dépréciation n'est constatée sur une base globale.

La balance âgée des créances échues non provisionnées à la clôture, l'analyse de la variation des provisions sur créances clients ainsi que les charges et produits sur ces créances, sont présentées dans la note 11 – Clients et autres débiteurs des notes annexes des états financiers consolidés (20.3.).

#### Risques liés aux cours des matières premières

Les métiers du Groupe suivants sont sensibles aux évolutions des cours des matières premières suivantes :

- Énergie (pétrole) ;
- Plantations (huile de palme et caoutchouc) ;
- Batteries (lithium).

Compte tenu de la dispersion de ses activités, les effets de l'évolution du cours de ces matières premières sur les résultats du Groupe dans son ensemble restent toutefois limités.

Le secteur de la Logistique pétrolière l'énergie est le seul secteur du Groupe qui soit directement et notamment impacté par la variation du prix du baril de pétrole ; le chiffre d'affaires est fortement corrélé au prix du pétrole brut et totalement corrélé au prix des produits raffinés.

Afin de minimiser les effets du risque pétrole sur les résultats, la division Logistique pétrolière répercute les variations du cours du produit aux clients et met en place des achats et ventes à terme de produit adossés à des opérations physiques.

Au 31 décembre 2012, les ventes à terme de produits s'élèvent à 274,5 millions d'euros et les achats à terme à 261,7 millions d'euros. Les positions ouvertes vendeur sur marchés IPE (International Petroleum Exchange) s'élèvent à 22 686 tonnes pour 12,7 millions d'euros.

Les stocks de fioul domestique sont intégralement couverts à l'exception d'un stock d'environ 54 500 m<sup>3</sup> au 31 décembre 2012.

Dans le domaine des plantations, le Groupe étant principalement actionnaire minoritaire du Groupe Socfin et étant uniquement opérateur en direct à travers sa filiale Safacam, le risque opérationnel est par conséquent très limité. En outre, des opérations de couverture (achats ou ventes à terme de matière première) sont réalisées pour réduire le risques sur ces matières premières. L'activité Batteries, qui développe une technologie Lithium Métal Polymère (LMP) est dépendante de plusieurs matières premières dont le lithium, mais ne considère pas être soumis à un risque en matière d'approvisionnement. Il dispose de plusieurs accords avec des fournisseurs et la quantité de lithium utilisée par le Groupe est très faible au regard du marché mondial. De plus le lithium utilisé dans les batteries électriques du Groupe est recyclable à un taux d'environ 95 %.

#### Risques liés au secteur de la communication

Le Groupe Havas, consolidé désormais en intégration globale depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2012, présente des facteurs de risque spécifiques à son activité :

- Un secteur très sensible aux conditions économiques générales et régionales ou encore à l'instabilité politique de certains marchés.
- Un secteur fortement concurrentiel. Le secteur de la publicité et des services de communication est constitué de concurrents tant acteurs internationaux de taille significative que d'agences de taille réduite locales, pouvant entraîner la perte de clients actuels ou futurs et pénaliser la croissance d'havas et son activité.
- Des contrats pouvant d'être résiliés rapidement et une mise en compétition périodique des budgets.
- La limitation de l'offre du fait de restrictions légales ou réglementaires des divers pays dans lesquels Havas opère pourrait affecter ses activités et placer le groupe de communication dans une position concurrentielle désavantageuse.
- Risques judiciaires liés au non-respect des réglementations locales et/ou sectorielles s'appliquant aux activités publicitaires et de consommation où la responsabilité encourue par les clients et les entités du groupe Havas est importante.
- Risques judiciaires liés au non-respect des réglementations locales et /ou sectorielles s'appliquant aux activités de conseil media et d'achat d'espaces publicitaires.
- Risques d'atteinte aux droits des tiers. Les entités du groupe Havas doivent s'assurer de respecter les droits de la propriété intellectuelle (droit d'auteurs, droits de marques etc.) et/ou de la personnalité de tiers (illustrateurs, graphistes, photographes, réalisateurs, artistes, mannequins, compositeurs, etc.) intervenant dans les créations livrées à leurs clients.

• Risques liés au départ de dirigeants ou collaborateurs de Havas. Le succès de Havas étant lié pour une large part au talent et à l'implication de ses dirigeants et collaborateurs, le départ de certains d'entre eux pourrait avoir un impact négatif sur les performances opérationnelles et les résultats. Ces facteurs de risque sont détaillés dans le document de référence publié par Havas et disponible à l'adresse Internet [www.havas.com](http://www.havas.com).

#### Risques sociaux

Compte tenu du nombre élevé de salariés qu'il emploie, le Groupe peut être soumis à des mouvements sociaux et à des grèves. Là encore, la diversité des implantations et des métiers limite très sensiblement l'exposition à ce risque. Des informations plus détaillées concernant les salariés sont fournies dans le point 17.1.3.b.

#### Risques environnementaux (Logistique pétrolière, Stockage d'électricité et solutions, Plantations)

Sur certaines activités comme la logistique pétrolière, le stockage d'électricité et solutions ou les plantations, le Groupe peut être exposé à des risques environnementaux. Ces risques sont de natures différentes en fonction des activités :

- Logistique pétrolière : fuites dans le *pipe-line* SFDM. À travers sa filiale SFDM, le Groupe exploite l'oléoduc Donges-Melun-Metz long de 634 km et qui possède une capacité de stockage de 845 000 m<sup>3</sup>. Par nature, cette activité présente des risques sur l'environnement en cas de fuite des installations. Les principales mesures mise en œuvre pour éviter la survenance d'une fuite et en limiter les impacts sur l'environnement sont :
  - un pilotage par télécommande 24 heures sur 24 des moteurs, des pompes et des vannes,
  - la télésurveillance en continu,
  - un dispositif de vannes d'isolement permettant de confiner des tronçons de ligne,
  - la mise en place et le respect des procédures Seveso ;
- Stockage d'électricité et solutions (Films plastiques, Batteries et supercapacités) : pollution par les déchets. Les activités industrielles du Groupe produisent des déchets divers qui peuvent constituer un risque pour l'environnement. Pour l'ensemble des déchets produits, le Groupe a mis en place une politique de tri sélectif à la source, de recyclage des déchets (carton, films plastiques, bois, piles, etc.) et de traitement des déchets spéciaux (produits chimiques, solvants) par des sociétés spécialisées ;
- Plantations : pollution de la nappe phréatique. Dans cette activité, un des risques majeurs sur l'environnement concerne la pollution des sols par des engrains chimiques. Pour limiter de telles nuisances, les actions suivantes sont mises en œuvre :
  - utilisation des déchets végétaux comme engrains organiques,
  - culture entre les jeunes arbres de « plantes de couverture » fixant l'azote de l'air,
  - limitation d'utilisation de produits phytosanitaires par des pratiques culturelles découlant du concept d'agriculture raisonnée et par l'utilisation de la jachère dans la lutte contre les parasites des systèmes racinaires.

#### Risques de change

Par sa dimension internationale, le Groupe est également soumis au risque de change. Ce risque est cependant jugé peu significatif du fait de la part prépondérante de l'activité réalisée dans la zone euros et CFA (70 % du chiffre d'affaires du Groupe).

La répartition du chiffre d'affaires (58 % en zone euro, 12 % en zone CFA, 4 % en francs suisses, 5 % en dollars américains, 2 % en livres sterling, 19 % en autres devises) et le fait que beaucoup de dépenses d'exploitation soient en devises locales limitent de fait l'exposition du Groupe au risque de change opérationnel.

Le Groupe réduit encore son exposition au risque de change en couvrant ses principales opérations en devises autres que l'euro et le CFA.

La gestion du risque de change est centralisée au niveau du Groupe en France et en Europe (hors Groupe Havas) : chaque filiale ayant des flux annuels en devises vis-à-vis de tiers externes tant en export/vente qu'en import/achat supérieurs à 150 milliers d'euros ouvre un compte par devise. Afin de supprimer le risque de variation du cours de change, chaque fin de mois elle demande une couverture auprès de la cellule de gestion, sur le solde prévisionnel de ses ventes/achats du mois suivant, payable selon le cas à 30 ou 60 jours fin de mois.

La trésorerie devises calcule le net des positions commerciales et se couvre auprès des banques par une opération de type ferme (achat ou vente à terme). En plus de ces opérations glissantes à trois mois (procédure fin de mois), d'autres couvertures peuvent être prises ponctuellement pour un marché. Les flux intragroupe font l'objet d'un *netting* mensuel qui permet de limiter les flux échangés et de couvrir les risques de change résiduels. Bolloré Énergie, pour sa part, couvre quotidiennement ses positions directement sur le marché. Au 31 décembre 2012, son portefeuille de couverture en dollars américains en contre-valeur euro comprenait des ventes à terme pour 33,4 millions d'euros et des achats à terme pour 20,6 millions d'euros, soit une position nette vendeur de 12,8 millions d'euros.

Les pertes et gains de change nets annuels totaux liés aux flux opérationnels en devises se sont élevés en 2012 pour le Groupe à -0,8 million d'euros, soit 0,2 % du résultat opérationnel de l'année (+ 1,1 million d'euros en 2011 soit 0,4 % du résultat opérationnel de l'année) ; le résultat opérationnel du Groupe n'est pas exposé de façon significative au risque de change.

#### 4.3. RISQUES JURIDIQUES

##### RISQUES LIÉS À LA RÉGLEMENTATION ET À SON ÉVOLUTION

Le Groupe n'est pas, dans le cadre de ses activités, soumis à des législations ou à des réglementations qui seraient de nature à présenter des situations générant des risques spécifiques.

##### RISQUES LIÉS AUX LITIGES

L'activité des sociétés du Groupe ne subit aucun lien de dépendance particulier.

###### **Litige Kariba**

Le 14 décembre 2002, un abordage intervenait entre le *MV/Kariba*, propriété d'OTAL Investments Limited, et le *MV/Tricolor*. Les procédures sont toujours en cours. Les conséquences de ce sinistre, évaluées à plusieurs dizaines de millions d'euros, bénéficient de la garantie de nos assureurs.

###### **Litige Copigraph**

Par décision du 20 décembre 2001, Bolloré (société absorbée par notre société au cours de l'exercice 2006) s'est vu infliger une amende de 22,7 millions d'euros par la Commission européenne pour entente au cours des années 1992 à 1995 sur le marché du papier autocopiant, marché sur lequel évoluait sa filiale Copigraph (cédée en novembre 1998 à Arjo Wiggins Apleton). Bolloré a exercé un recours contre cette décision le 11 avril 2002 devant le Tribunal de première instance de Luxembourg, recours qui a été rejeté par arrêt en date du 26 avril 2007.

Bolloré a formé un pourvoi à l'encontre de cet arrêt le 11 juillet 2007 devant la Cour de justice des Communautés européennes, notamment pour violation des droits de la défense, violation du principe de présomption d'innocence et dénaturation des éléments de preuve.

La Cour de justice des Communautés européennes a estimé que le Tribunal de première instance avait commis une erreur de droit en ne tirant aucune conséquence juridique de sa décision selon laquelle les droits de la défense de Bolloré n'ont pas été respectés et, par arrêt du 3 septembre 2009, a annulé la décision initiale de la Commission en ce qu'elle vise Bolloré SA. Suite à cette annulation, la Commission a, le 16 décembre 2009, adressé une nouvelle communication de griefs à Bolloré.

Nonobstant les observations formulées par Bolloré, la Commission européenne a, le 23 juin 2010, pris une décision de réadoption de sa décision initiale et a réduit le montant de l'amende en condamnant Bolloré à 21,26 millions d'euros. Le 3 septembre 2010, Bolloré a exercé un recours devant le Tribunal de l'Union européenne contre la décision réadoptée afin d'obtenir à titre principal l'annulation de cette décision et subsidiairement une réduction très substantielle du montant de l'amende.

Par décision en date du 27 juin 2012, le Tribunal de l'Union européenne a rejeté le recours de Bolloré. Bolloré a décidé de former un pourvoi à l'encontre de cet arrêt devant la Cour de justice des Communautés européennes et la procédure est actuellement en cours.

##### ***Class action* à l'encontre de SDV Logistique Internationale**

Courant novembre 2009, la société SDV Logistique Internationale a reçu une assignation à comparaître devant le Tribunal fédéral du district Est de New York (États-Unis) dans le cadre d'une *class action* visant une soixantaine d'entreprises de commissionnaires de transport pour un comportement allégué d'ententes sur le prix des prestations fournies. À ce stade de la procédure, les demandeurs n'ont procédé à aucune évaluation du préjudice qu'ils allèguent. SDV Logistique Internationale, en ce qui la concerne, entend se défendre vigoureusement contre les griefs qui lui sont faits.

##### **Requête demandant l'annulation de la convention de délégation de service Autolib'**

Le 11 mai 2011, l'Ulpro et la société Ada ont chacune saisi le Tribunal administratif de Paris d'une requête sommaire tendant à l'annulation de la décision de la Présidente du Syndicat mixte Autolib' en date du 25 février 2011 de signer la convention de délégation de service public conclue par ledit syndicat et la société Autolib' et portant sur la mise en place, la gestion et l'entretien d'un service d'automobiles en libre-service et d'une infrastructure de recharge de véhicules électriques.

La société Autolib' a été rendue destinataire le 24 mai 2011 desdites requêtes en sa qualité de titulaire de la convention de délégation de service public précitée et a conclu, avec le Syndicat mixte Autolib', au rejet pur et simple de ces recours. Par décisions en date du 1<sup>er</sup> mars 2012, le Tribunal administratif de Paris a rejeté la requête de l'Ulpro et celle de la société Ada. L'Ulpro et la société Ada ont formé appel de ces décisions devant la Cour administrative d'appel de Paris et la procédure est actuellement en cours.

##### **Litige intenté par Getma International et NCT Necotrans contre Bolloré et Bolloré Afrique Logistics dans le cadre de l'attribution de la concession portuaire de Conakry**

Le 3 octobre 2011, les sociétés Getma International et NCT Necotrans ont assigné les sociétés Bolloré et Bolloré Africa Logistics devant le Tribunal de commerce de Nanterre aux fins de condamnation *in solidum* à leur payer une somme totale de 100 067 121 euros à titre de dommages et intérêts, et 200 000 euros au titre de l'article 700 du Code de procédure civile.

Au soutien de leur action, Getma International et NCT Necotrans prétendent que les sociétés Bolloré et Bolloré Africa Logistics se seraient rendues coupables à leur préjudice d'actes de concurrence déloyale et de complicité de violation par l'État guinéen de ses engagements contractuels.

Bolloré et Bolloré Africa Logistics, qui demandent au Tribunal que Getma International et NCT Necotrans soient déboutées de l'ensemble de leurs demandes et condamnées à des dommages-intérêts pour procédure abusive, rejettent avec la plus grande fermeté les allégations de ces deux sociétés. La procédure est actuellement pendante devant le Tribunal de commerce de Nanterre.

##### **Mise en demeure de Bolloré Telecom concernant le déploiement du réseau WiMax**

Le 23 novembre 2011, Bolloré Telecom s'est vu notifier par le Directeur des affaires juridiques de l'Autorité de régulation des communications électriques et des postes (l'Arcep), la décision du Directeur général de l'Arcep en date du 21 novembre 2011 portant mise en demeure de la société Bolloré Telecom de respecter :

(i) à la date du 30 juin 2012, l'obligation d'utilisation effective des fréquences qui lui ont été attribuées dans chacun des départements sur lesquels portent les décisions n° 2006-0727, 2006-0728, 2006-0729, 2006-0730, 2006-0731, 2006-0732, 2006-0733, 2006-0734, 2006-0735, 2006-0736, 2006-0737 et 2006-073 en date du 25 juillet 2006, n° 2008-0931, 2008-0932, 2008-0933, 2008-0934, 2008-0935, 2008-0936, 2008-0937, 2008-0938 du 4 septembre 2008 et n° 2010-0360 et 2010-0362 du 25 avril 2010 (les « Décisions ») ; et

(ii) les dispositions relatives aux obligations en matière d'ampleur territoriale de déploiement figurant au cahier des charges annexé aux Décisions dans le calendrier suivant :

- d'ici au 30 juin 2012 : le déploiement d'un nombre de sites au moins égal à la moitié du nombre de sites que la société s'était engagée à déployer pour le 30 juin 2008,

- d'ici au 31 décembre 2012 : le déploiement d'un nombre de sites au moins égal au nombre de sites que la société s'était engagée à déployer pour le 30 juin 2009,
- d'ici au 30 juin 2015 : le déploiement d'un nombre de sites au moins égal au nombre de sites que la société s'était engagée à déployer pour le 31 décembre 2010.

Le 20 janvier 2012, Bolloré Telecom a déposé une requête sommaire devant le Conseil d'État afin d'obtenir l'annulation de la décision du Directeur général de l'Arcep du 21 novembre 2011 portant mise en demeure de la société Bolloré Telecom et de la décision n° 2011-1365 de l'Arcep en date du 22 novembre 2011 rendant publique la mise en demeure de son Directeur général.

Par décision n° 2012-1314 du 22 novembre 2012 (consultable sur le site [www.arcep.fr](http://www.arcep.fr)), l'Arcep a pris acte des engagements de déploiement et de restitution de fréquences ainsi que des demandes d'abrogation de la société Bolloré Telecom et compte tenu notamment de ceux-ci a décidé qu'il n'y avait pas lieu de sanctionner la société Bolloré Telecom au titre des manquements à la première échéance au 30 juin 2012, telle que définie par les articles 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> de la décision de mise en demeure du Directeur général de l'Arcep en date du 21 novembre 2011.

Par suite de cette décision Bolloré Telecom s'est désistée de sa requête auprès du Conseil d'État.

#### **Litiges de la société Havas avec d'anciens dirigeants ou collaborateurs**

##### *– Procédure relative à l'annulation des accords conclus entre Havas et Alain de Pouzilhac.*

Le 11 décembre 2012, la cour d'appel de Paris, cour de renvoi, a confirmé le jugement du Tribunal de grande instance de Paris du 27 juin 2009, mettant ainsi un terme définitif à la procédure.

Cette décision n'a entraîné aucune conséquence financière négative pour la société.

##### *– Procédure relative à la rupture du contrat de travail de Alain Cayzac.*

Alors que Alain Cayzac avait considéré que les conditions d'exercice de sa clause de conscience étaient remplies, Havas avait estimé, pour sa part, qu'il s'agissait d'une démission et ne lui avait pas versé les indemnités réclamées. Alain Cayzac a saisi le conseil de prud'hommes de Nanterre.

Aux termes d'une décision du 7 septembre 2012, le conseil de prud'hommes de Nanterre :

- a reconnu la validité de la clause de conscience et a condamné Havas SA à verser à Alain Cayzac les indemnités réclamées à ce titre ;
- a considéré qu'il n'y avait pas de licenciement sans cause réelle et sérieuse et a ainsi débouté Alain Cayzac de ses demandes à ce titre ;
- a condamné Havas SA au paiement de la rémunération variable de Alain Cayzac au titre de l'année 2005.

Havas a interjeté appel de ce jugement.

Enfin, Havas a porté plainte en 2007 auprès du Procureur de la République de Nanterre afin de dénoncer des faits qu'elle considère susceptibles de recevoir une qualification pénale. Le 15 novembre 2012, le tribunal de grande instance de Nanterre a prononcé la nullité de la procédure. Cette décision a mis un terme définitif à la procédure.

Dans le cours normal de leurs activités, Bolloré 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.

Il n'existe pas d'autre 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 douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la société et/ou du Groupe.

#### **4.4. ASSURANCE – COUVERTURE DES RISQUES ÉVENTUELS SUSCEPTIBLES D'ÊTRE ENCOURUS PAR LA SOCIÉTÉ**

La politique d'assurance du Groupe, ayant comme principal objectif de permettre la poursuite des activités exercées par ses différentes sociétés en cas de survenance d'un sinistre, s'articule autour :

- de procédures de prévention et de protection internes ;
- du transfert de ses risques au marché de l'assurance et de la réassurance en faisant appel aux structures de programmes internationaux d'assurances, quelles que soient la branche d'activité et/ou la zone géographique.

Le Groupe est couvert partout où il exerce ses activités pour les conséquences de sinistres pouvant affecter ses installations industrielles, de stockage, ferroviaire et de terminaux portuaires.

Le Groupe est également garanti en responsabilité civile pour l'ensemble de ses activités terrestres, maritimes et aériennes, de même que pour ses risques d'exploitation.

#### **RISQUES INDUSTRIELS**

Les sites d'exploitation des activités industrielles du Groupe ainsi que les sites de stockage/entreposage sont garantis par des programmes d'assurance dommages à concurrence du montant de l'estimation des valeurs des biens assurés. Les sociétés industrielles du Groupe bénéficient d'une garantie « Perte d'exploitation » à concurrence de 100 % de la marge brute annuelle.

#### **RISQUES DE RESPONSABILITÉ CIVILE**

L'exposition du Groupe, du fait des différentes activités exercées par ses sociétés, implique la mise en place de programmes de responsabilité civile.

La responsabilité civile que pourrait encourir toute société du Groupe du fait de ses activités, et, notamment, la responsabilité civile générale, la responsabilité civile du fait des produits et la responsabilité civile commissionnaire de transport/transitaire/manutentionnaire, est assurée en tout lieu où s'exercent ces activités :

- par type d'activité, chaque division du Groupe bénéficiant et souscrivant des garanties qui lui sont propres ;
- par une capacité d'assurance « excédentaire » intervenant pour l'ensemble des sociétés du Groupe et en cas d'insuffisances des polices ci-dessus.

De plus, le Groupe bénéficie d'un programme responsabilité civile « Atteinte à l'environnement ».

Les programmes d'assurance 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 en fonction de l'exposition aux risques des sociétés du Groupe.

## 5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR

### 5.1. HISTOIRE ET ÉVOLUTION DE LA SOCIÉTÉ

#### 5.1.1. RAISON SOCIALE

« Bolloré ».

#### 5.1.2. LIEU ET NUMÉRO D'ENREGISTREMENT

RCS Quimper 055 804 124.

#### 5.1.3. CONSTITUTION ET DURÉE

La société a été constituée le 3 août 1926 pour une durée expirant le 2 août 2025.

#### 5.1.4. SIÈGE SOCIAL, FORME JURIDIQUE, LÉGISLATION RÉGISSANT SON ACTIVITÉ ET COORDONNÉES

La société Bolloré est une société anonyme à Conseil d'administration dont le siège social est à Odet, 29500 Ergué-Gabéric.

La société est soumise aux dispositions du droit français et son pays d'origine est la France.

Le siège administratif de la société est situé au 31-32, quai de Dion-Bouton, 92811 Puteaux Cedex (tél. : +33 (0)1 46 96 44 33).

#### 5.1.5. ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS DANS LE DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS DE L'ÉMETTEUR

Fondée en 1822 en Bretagne, l'entreprise familiale spécialisée dans la fabrication de papiers fins a été reprise par Vincent Bolloré au début des années 1980. Après avoir développé un pôle de spécialités industrielles liées à la technologie des films plastiques et des papiers minces, le Groupe Bolloré a pris le contrôle, d'une part, en 1986, de la société Sofical, complété par l'acquisition de JOB pour développer un pôle Tabac, et, d'autre part, de la Scac puis de Rhin-Rhône en 1988 pour développer un pôle Transport.

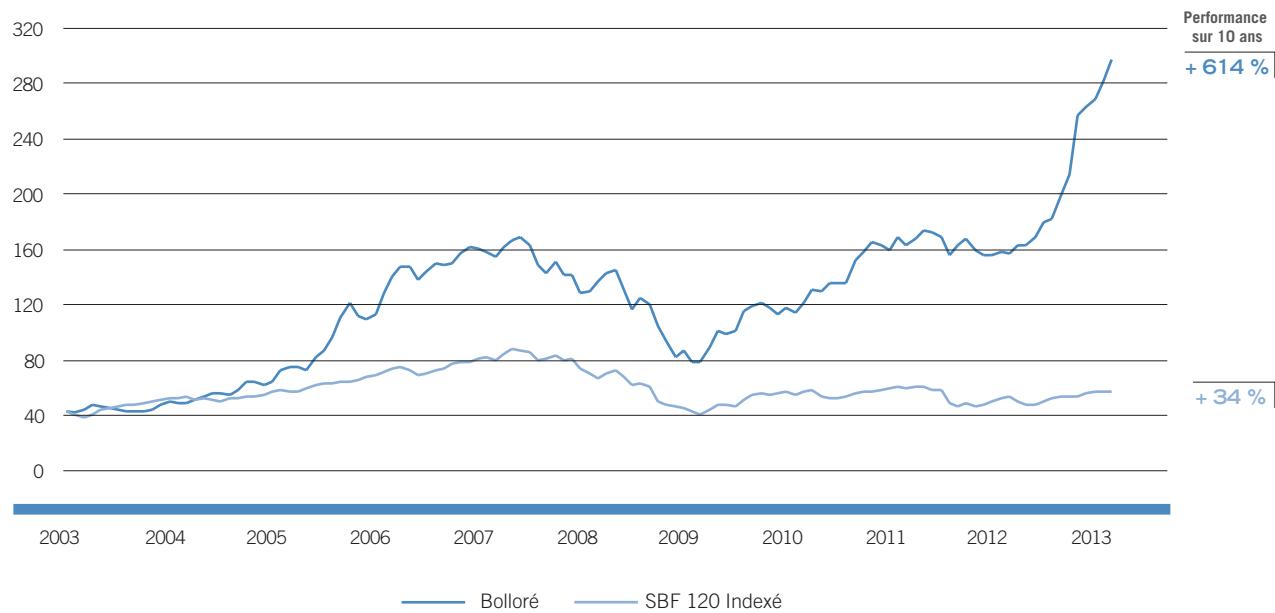
- **1991** : prise de contrôle de Delmas-Vieljeux, suivie par l'absorption de la Scac par Delmas, rebaptisée Scac-Delmas-Vieljeux (SDV).
- **1994** : cession par Bolloré d'une partie de l'activité Non Tissés industriels et Produits jetables et, d'autre part, de l'activité Tubes et Raccords plastiques.
- **Fin 1996** : prise de contrôle du Groupe Rivaud, dans lequel le Groupe Bolloré détenait des participations depuis 1988.
- **1997** : prise de contrôle de Saga, dont Albatros Investissement était, depuis 1996, actionnaire à 50 % aux côtés de CMB-Safren.
- **1998** : absorption de Scac-Delmas-Vieljeux par Bolloré Technologies, devenue Bolloré.
- **1999** : Albatros Investissement, principal actionnaire de Bolloré, prend le nom de Bolloré Investissement. Acquisition par Bolloré du réseau africain AMI et par Bolloré Investissement de l'armement britannique OTAL et de son réseau terrestre en Afrique.
- **2000** : cession de 81 % de l'activité Papiers à cigarettes au groupe américain Republic Technologies, qui assurait une grande partie de la distribution des papiers à rouler aux États-Unis. Rachat de la participation de 40 % de la Seita dans Coralma, filiale Tabac du Groupe dont il détenait 60 % à travers Tobaccor. Attribution de la concession du troisième oléoduc français Donges-Melun-Metz (DMM). Offre publique de retrait (OPR) suivie d'un retrait obligatoire sur les Mines de Kali Sainte-Thérèse et offres publiques de retrait sur la Compagnie des Caoutchoucs de Padang et la Compagnie du Cambodge, finalisées le 3 janvier 2001.
- **2001** : cession de 75 % de l'activité Tabac (Tobaccor), implantée en Afrique et en Asie, au groupe britannique Imperial Tobacco. Vente de la participation de 30,6 % dans Rue Impériale de Lyon. Reprise par Bolloré Énergie d'une partie des activités de la filiale de distribution des produits pétroliers de BP en France. Acquisition par Delmas, filiale maritime de Bolloré, de 80 % de l'italien Linea-Setramar.
- **2002** : rachat par IER d'Automatic Systems, spécialisé dans les métiers du contrôle d'accès. Cession à Imperial Tobacco de 12,5 % supplémentaires de Tobaccor. Absorption par la Compagnie du Cambodge de la Société Financière des Terres Rouges et de la Compagnie des Caoutchoucs de Padang. Reprise par Bolloré Énergie d'une partie des activités de distribution de fioul de Shell en France. Acquisition par SDV de l'activité Commission

de transport du groupe allemand Geis, disposant d'un important réseau en Asie. Fusion de six sociétés de l'activité Commission de transport, donnant naissance à SDV Logistique Internationale. Entrée au capital de Vallourec.

- **2003** : cession du solde de la participation dans Tobaccor (12,5 % payables fin 2005). Rachat des 40,83 % détenus par le Consortium de Réalisation (CDR) dans la Compagnie des Glénans. Démarrage de l'usine acquise dans les Vosges par la division Papiers. Franchissement par le Groupe du seuil de 20 % du capital et des droits de vote dans Vallourec.
- **2004** : cession des plantations de Malaisie. Acquisition d'une participation de 20 % dans Havas. Développement de la Bluecar®, prototype de véhicule électrique équipé des batteries Batscap.
- **2005** : lancement de Direct 8, la chaîne de Télévision Numérique Terrestre (TNT) créée par le Groupe. Présentation de la Bluecar® au salon de Genève. Acquisition d'Air Link, troisième opérateur indien de commission de transport. Acquisition d'une participation de 25 % dans Aegis. Cession de 7,5 % du capital de Vallourec.
- **2006** : cession des activités maritimes (Delmas). Lancement de *Direct Soir*, premier quotidien gratuit du soir. Obtention de 12 licences régionales WiMax. Livraison d'une nouvelle série de prototypes Bluecar®. Cession de 10,2 % de Vallourec. Offre publique de reprise sur Socfin. Offre publique de retrait sur Bolloré et fusion de Bolloré et de Bolloré Investissement. Changement de dénomination de « Bolloré Investissement » en « Bolloré ».
- **2007** : acquisition de JE-Bernard, un des premiers groupes de logistique et de commission de transport en Grande-Bretagne, et de Pro-Service, société de logistique américaine spécialisée dans le domaine de l'aéronautique et de l'espace. Acquisition des actifs d'Avestor au Canada. Association avec Pininfarina pour la production et la commercialisation d'une voiture électrique. Lancement du quotidien gratuit *Direct Matin Plus*. Début des tests d'équipements pilotes destinés au WiMax. Cession de 3,5 % de Vallourec et renforcement dans Havas et Aegis. Offre publique d'achat sur Nord-Sumatra Investissements suivie d'un retrait obligatoire.
- **2008** : cession de 3,6 % de Vallourec. Création de deux joint-ventures pour le développement de véhicules électriques (Pininfarina pour la Bluecar® et Gruau pour le Microbus). Obtention de huit licences supplémentaires WiMax. Acquisition de White Horse, transporteur routier de référence sur le corridor de la Copper Belt, et de SAEL, cinquième commissionnaire de transport en Afrique du Sud. Acquisition de 60 % du capital du groupe CSA, dont le Groupe Bolloré détenait déjà 40 % depuis 2006. Renforcement de la participation à 2,9 % dans Vallourec au 31 décembre 2008.
- **2009** : obtention de la concession du terminal conteneurs de Cotonou, au Bénin, et démarrage de l'exploitation du terminal portuaire de Pointe-Noire, au Congo. Cession de l'activité Papiers au groupe américain Republic Technologies International. Démarrage des deux usines de production de batteries électriques en Bretagne et au Canada, et début de commercialisation des supercapacités. Renforcement de la participation dans Vallourec, qui s'élève à 5,2 % du capital au 31 décembre 2009.
- **2010** : obtention de concessions portuaires en Afrique (Freetown au Sierra Leone, Lomé au Togo...). Acquisition de la chaîne de TNT Virgin 17, rebaptisée Direct Star. Gain du contrat Autolib' pour le self-service de location de voitures électriques Bluecar® dans la région parisienne. Reclassement des participations de Mediobanca et Generali dans Bolloré. Sortie de la cote de la société Saga.
- **2011** : acquisition de 49 % du capital de LCN (Les Combustibles de Normandie) pour, à terme, en détenir 100 %. Début de la construction de la nouvelle usine de fabrication de batteries Lithium Métal Polymère (LMP) en Bretagne. Cession de 3,5 % de Vallourec. Accord pour la cession des chaînes gratuites, Direct 8 et Direct Star, au groupe Canal+ contre une rémunération en titres Vivendi. Acquisition de 1,1 % de Vivendi. Entrée dans le capital de Vivendi. Obtention de la concession pour la gestion du port de Moroni aux Comores. Inauguration du service Autolib'. Succès de la première émission obligataire pour un montant de 350 millions d'euros à cinq ans.
- **2012** : cession des chaînes Direct 8 et Direct Star au Groupe Canal+, contre une participation de 1,7 % du capital Vivendi. Acquisition de 2,2 % supplémentaires de Vivendi portant la participation à 5 %. Cession de 20 % d'Aegis à Dentsu, le solde de sa participation (6,4 %) sera apporté à l'offre lancée par Dentsu. À la suite de l'OPRA réalisée par Havas, la participation du Groupe Bolloré dans Havas a été portée de 32,8 % à 37,05 % et à 36,9 % fin 2012.

## ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION

Moyenne mensuelle (en euros)



## ÉVOLUTION DU TITRE BOLLORÉ SUR DIX-HUIT MOIS

	Cours moyen (en euros)	Cours le plus haut (en euros)	Cours le plus bas (en euros)	Titres échangés	Capitaux échangés (en milliers d'euros)
Septembre 2011	162,80	174,00	150,10	277 644	45 748
Octobre 2011	166,86	171,50	155,10	187 678	31 301
Novembre 2011	159,16	167,95	148,00	99 283	15 861
Décembre 2011	155,56	163,20	150,00	1 643 539	251 893
Janvier 2012	155,58	158,45	151,50	64 275	9 996
Février 2012	158,21	160,85	155,00	107 804	17 094
Mars 2012	156,41	160,75	153,45	126 774	19 894
Avril 2012	162,78	167,45	155,50	126 232	20 477
Mai 2012	162,07	165,40	143,00	60 191	9 696
Juin 2012	168,68	172,45	161,05	83 261	14 007
Juillet 2012	179,48	184,85	170,00	250 385	45 099
Août 2012	182,01	185,50	178,00	55 256	10 047
Septembre 2012	200,17	204,60	185,20	116 343	23 098
Octobre 2012	214,36	229,70	200,30	91 349	19 691
Novembre 2012	257,21	274,25	229,10	133 948	34 594
Décembre 2012	263,12	272,00	253,20	97 811	25 799
Janvier 2013	269,00	274,25	258,45	96 378	25 894
Février 2013	282,32	318,45	261,15	124 405	35 863

## 5.2. INVESTISSEMENTS

### 5.2.1. INVESTISSEMENTS RÉALISÉS AU COURS DES PÉRIODES PRÉSENTÉES

(en millions d'euros)	2012	2011	2010
Investissements financiers	(290)	40	419
Investissements industriels	567	407	230
Investissements totaux	1 152	447	649

#### 5.2.1.1. Investissements financiers

(en millions d'euros)	2012	2011	2010
<b>INVESTISSEMENTS FINANCIERS</b>	<b>585</b>	<b>40</b>	<b>419</b>

L'exercice 2012 est marqué par la montée du Groupe Bolloré dans le capital de Vivendi. Les achats de titres pour 409,6 millions d'euros ainsi que les titres reçus en échange de la cession des chaînes Direct 8 et Direct Star à Canal+ (351 millions d'euros) ont permis de dépasser le seuil de 5 % du capital de Vivendi. En 2012, le Groupe Bolloré a également fait l'acquisition de titres de Financière de l'Odet (196,7 millions d'euros) dans le cadre d'un échange de 9 % de Financière de l'Odet, contre 5 % de Bolloré. Il a également cédé des titres d'autocontrôle hors groupe pour 99,1 millions d'euros. Dans le domaine de la commission de transport, le Groupe a fait l'acquisition de 80 % de la société italienne Getco et de sa filiale espagnole Getforward spécialisées dans le transit maritime vers les Dom-Tom et le Moyen-Orient. Le Groupe a réalisé des achats de titres Mediobanca supplémentaires pour un montant de 4,4 millions d'euros, afin d'atteindre 6 % du capital de la banque italienne. Dans le domaine des plantations, à la suite de l'offre volontaire de rachat suivie d'un retrait obligatoire lancée sur le capital de SAFA par la Compagnie du Cambodge, le Groupe a acquis 12 % du capital pour 5,6 millions d'euros et détient désormais 100 % de la société.

Dans le périmètre Havas, les acquisitions ont représenté un total de 15,1 millions d'euros. Les prêts consentis (72,9 millions d'euros) contribuent également à la hausse des investissements financiers de l'exercice.

En matière de cession d'immobilisations financières, l'exercice est marqué par la vente de 20 % du capital de la société Aegis pour un montant de 705,8 millions d'euros au groupe japonais Dentsu et la cession du pôle Télévision au groupe Canal+ en échange de 22,4 millions de titres Vivendi (1,7 % du capital).

L'exercice 2011 a été marqué, d'une part, par la cession de 275 millions d'euros de titres Vallourec soit 3,5 % des titres ramenant le pourcentage de détention à 1,69 % et, d'autre part, par l'acquisition de 258 millions d'euros de titres cotés dont 210 millions d'euros de titres Vivendi, soit 1,09 % du capital, 39 millions d'euros de titres Mediobanca supplémentaires portant à 5,88 % le capital détenu et 6 millions d'euros de titres Bigben Interactive portant la participation à 15 %.

En 2011, le Groupe a également fait l'acquisition de 49 % du capital de LCN (Les Combustibles de Normandie) pour à terme en détenir 100 %, de 50 % complémentaires de la société VEPB (Véhicules Électriques Pininfarina-Bolloré), de 100 % de la société d'études et de sondage Direct Panel, de 51 % de la société The Web Family qui exploite le site Internet [www.jeanmarcmorandini.com](http://www.jeanmarcmorandini.com), de 17 % complémentaires du capital de Sogeco (société de transport en Mauritanie) permettant une prise de contrôle conjoint à 50 % et d'une partie du réseau de commissionnaires de transport FAST avec 51 % des titres de FAST France, 100 % des titres de FAST Italia et une prise de participation dans les sociétés libanaises FAST Overseas Holding et FAST Mondial et Marine.

Par ailleurs, le Groupe a procédé à des acquisitions d'intérêts minoritaires dans la société Gruau Microbus (acquisition de 19,9 % complémentaires portant à 100 % le capital détenu) et la société Financière d'Afrique Australe (acquisition de 24,1 % complémentaires portant à 75,1 % le capital détenu). En 2010, le Groupe Bolloré a acquis 370 millions d'euros de titres cotés (Mediobanca, Generali, Premafin, Bigben Interactive). Les investissements financiers comprennent également l'achat de 100 % des titres de la chaîne de Télévision Numérique Terrestre Virgin 17, rebaptisée Direct Star, le rachat de 30 % complémentaires respectivement dans les sociétés Gruau Microbus et Polyconseil. Ils intègrent également l'acquisition de 100 % des titres de la société My IP, opérant dans le domaine de la fourniture d'accès à Internet dans les résidences étudiantes.

#### 5.2.1.2. Investissements industriels

(en millions d'euros)	2012	2011	2010
Transport et logistique	309	241	177
Logistique pétrolière	8	16	13
Communication	29	13	14
Stockage d'électricité et solutions	192	117	20
Autres	29	20	6
<b>INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS</b>	<b>567</b>	<b>407</b>	<b>230</b>

##### • Exercice 2012

En 2012, le Groupe poursuit la croissance de ses investissements industriels, en hausse de 39 % par rapport à l'exercice 2011. Une part importante, 309 millions d'euros, soit 54 % des investissements du Groupe, a été consacrée au secteur du Transport et logistique. Au sein de ce secteur, les investissements concernent principalement les concessions portuaires en Afrique (Congo Terminal, Togo Terminal, Abidjan Terminal). Hors Afrique, ils correspondent principalement à l'acquisition d'un entrepôt à Singapour.

Le Stockage d'électricité et solutions a bénéficié d'importants investissements en 2012 notamment dans le domaine des véhicules électriques. Le développement rapide d'Autolib' s'est traduit par la livraison de 1 750 véhicules et le déploiement de 760 stations à fin 2012. Les investissements réalisés dans les usines de batteries se sont poursuivis et représentent 24 % des investissements de ce secteur.

La progression dans le secteur de la Communication, qui intègre le Groupe Havas à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2012, concerne pour l'essentiel des installations techniques et des acquisitions de licences et brevets.

Dans la Logistique pétrolière, les principales acquisitions portent sur des travaux de mise en conformité de dépôts, du matériel de transport et des aménagements industriels.

Dans les autres activités, les acquisitions concernent à la fois les investissements réalisés par les holdings et les plantations (SAFA Cameroun, vignes et fermes américaines).

##### • Exercice 2011

En 2011, le montant des investissements avait fortement progressé par rapport à 2010 (+77 %). Le transport reste le principal bénéficiaire des ces investissements avec 241 millions d'euros soit 59 % des investissements du Groupe. Dans ce secteur, les principaux investissements restent effectués pour les concessions de manutention portuaires, notamment Congo Terminal, Conakry Terminal, le terminal à conteneurs de Tin Can Island au Nigeria et Bénin Terminal.

L'exercice 2011 a été également marqué par les investissements très significatifs qui ont été réalisés dans le secteur de l'Industrie. Les principaux bénéficiaires sont l'activité Batteries qui a poursuivi ses investissements capacitatifs dans ses usines en France et au Canada ainsi que l'activité Véhicules électriques qui s'est équipée d'une flotte de véhicules électriques Bluecar® utilisée dans le cadre de la délégation de service public Autolib'. Le Groupe a par ailleurs réalisé des investissements significatifs de matériels et d'infrastructure pour déployer le service Autolib' en région parisienne.

Le secteur de la Distribution d'énergie, qui intègre désormais LCN, a vu ses investissements progresser de 23 %. Les principales acquisitions concernent des travaux de mise en conformité, du matériel de transport et des aménagements industriels.

Dans les autres activités, les investissements les plus importants concernent des investissements immobiliers, des investissements dans les plantations gérées en direct ainsi que les investissements réalisés dans le domaine de la production audiovisuelle.

#### • Exercice 2010

En 2010, le Groupe a poursuivi sa politique d'investissement avec environ 230 millions d'euros d'investissements dont 77 % concernent la division transport et logistique. Dans ce secteur, le Groupe a investi principalement dans des équipements de manutention portuaire (matériels de levage principalement) et également dans du matériel roulant. Ces investissements sont effectués pour une grande partie dans les concessions de manutention portuaire que le Groupe exploite. Les principales entités ayant bénéficié de ces investissements sont le terminal à conteneurs de Tin Can Island, au Nigeria, Congo Terminal, au Congo et le terminal à conteneurs du port de Lomé, au Togo. En France, la réforme portuaire a conduit le Groupe à réaliser des investissements significatifs dans les ports qu'il exploite à Rouen, La Rochelle et Dunkerque.

Le secteur de la Distribution d'énergie a vu le niveau de ses investissements augmenter de plus de 30 %. Les investissements concernent principalement des travaux de mise en conformité, d'aménagement industriel et des matériels de transport.

Dans l'Industrie, les investissements qui ont presque doublé par rapport à 2009 concernent principalement l'activité Batteries. Dans ce secteur, le Groupe a procédé à des augmentations de capacités de production des usines de production de batteries de Bretagne et du Canada. Dans le domaine de la voiture électrique, des investissements significatifs ont été réalisés pour développer la chaîne de traction.

Concernant les autres activités, les investissements des Médias se concentrent sur le pôle Télévision avec l'acquisition de matériel de production, ainsi que sur la presse du matin. Le secteur des Télécoms voit également ses investissements progresser très significativement du fait de l'acquisition de deux nouvelles licences WiMax, permettant ainsi au Groupe d'avoir une couverture nationale. Le Groupe poursuit ses investissements pour le déploiement de son réseau Wifirst dans les résidences étudiantes.

#### 5.2.2. INVESTISSEMENTS EN COURS

Les principaux investissements prévus par le Groupe pour l'année à venir concernent les métiers du transport, notamment en Afrique avec des travaux d'aménagement et d'infrastructure ainsi que des acquisitions de matériel de levage pour les terminaux portuaires opérés par le Groupe (en Côte d'Ivoire, au Togo, en Guinée et au Congo) qui devraient avoisiner les 200 millions d'euros. Dans le domaine du Stockage d'électricité et solutions, les investissements devraient totaliser une centaine de millions d'euros destinés à augmenter les capacités des usines de batteries en Bretagne et au Canada, à accroître le nombre de véhicules électriques (1 000 véhicules supplémentaires devraient être commandés courant 2013) et à développer le service Autolib'.

À la clôture 2012, le Groupe prévoit également de faire l'acquisition d'un immeuble de bureau. Cette opération a été conclue au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2013.

Le financement de ces investissements s'inscrit dans le cadre de la stratégie générale du Groupe en matière de financement des investissements à réaliser qui s'appuie principalement sur la performance des métiers traditionnels et leur capacité à assurer en grande partie le financement de leurs propres investissements, ainsi que les investissements réalisés par le Groupe dans les métiers en devenir. Le Groupe dispose, en outre, de lignes de crédit non tirées permettant, le cas échéant, de compléter les sources de financement internes. (Voir paragraphe 4 « Facteurs de risque – risque de liquidité »).

Concernant les investissements financiers, le Groupe s'est engagé à apporter le solde de sa participation de 6,4 % dans Aegis à l'offre lancée par Dentsu. Cet apport a eu lieu en mars 2013 pour un montant de 212 millions d'euros. À ce jour, Le Groupe ne dispose pas d'autres informations sur les investissements financiers qui pourraient être réalisés dans l'année à venir.

#### 5.2.3. INVESTISSEMENTS À VENIR

Le Groupe a pris des engagements futurs à échéance supérieure à un an dans le cadre de l'exploitation des contrats de concessions détaillés dans la note 7 relative aux concessions des notes annexes aux états financiers. Ces engagements comprennent les engagements contractuels liés à la réalisation de travaux de développement des infrastructures de certains terminaux portuaires (notamment en Côte d'Ivoire, au Togo, en Guinée et au Congo) ainsi que les investissements prévus par le Groupe pour maintenir les objectifs de performance de ces terminaux. Ils s'échelonnent sur une période de plus de vingt-cinq ans et s'élèvent à 1,0 milliard d'euros sur la durée totale des contrats (voir note 7 et 34 – Engagements contractuels hors bilan des notes annexes aux états financiers).

La stratégie de financement de ces investissements ne diffère pas de celle exposée au paragraphe 5.2.2 pour les investissements en cours.

## 6. APERÇU DES ACTIVITÉS

### 6.1. PRINCIPALES ACTIVITÉS

#### TRANSPORT ET LOGISTIQUE

(en millions d'euros)	2012	2011 <sup>(2)</sup>
Chiffre d'affaires	5 473	4 872
Résultat opérationnel <sup>(1)</sup>	490	412
Investissements	309	241

(1) Avant redevance de marques.

(2) Retraité du changement de méthode de comptabilisation des engagements envers le personnel.

Malgré un environnement difficile, marqué par le ralentissement des échanges mondiaux, Bolloré Logistics et Bolloré Africa Logistics ont réalisé de très bons résultats, faisant ressortir un résultat opérationnel en hausse de 18 % avec un chiffre d'affaires en croissance de 12 %, à 5 473 millions d'euros.

#### Bolloré Logistics

Bolloré Logistics, à travers ses différentes sociétés (SDV Logistique Internationale, SDV Ltd, Saga France, Nord Sud...), exerce tous les métiers de la commission de transport et de la logistique dans le monde entier tout en offrant des services sur mesure à chacun de ses clients. Présent dans une centaine de pays, il figure parmi les cinq premiers groupes européens de commission de transport et de logistique<sup>(1)</sup>.

En 2012, le chiffre d'affaires, à 3 006 millions d'euros, a progressé de 8 % (4 %, à périmètre et taux de change constants), malgré un environnement difficile, marqué par le ralentissement des échanges mondiaux, notamment dans l'aérien et sur l'axe Asie-Europe. Bolloré Logistics a connu de bonnes performances en France et en Europe de l'Ouest (Grande-Bretagne, Belgique...), tirées par l'export vers l'Asie, et dans les secteurs du luxe et de l'aéronautique, où le Groupe occupe une part de marché importante. Bolloré Logistics enregistre de bons résultats en Asie, où il bénéficie du dynamisme des flux intra-Asie et des développements de ses plates-formes logistiques, dont le nouvel entrepôt de Singapour dédié aux secteurs du luxe et de la cosmétique.

Les projets, pétroliers ou miniers, en Australie, en Indonésie et au Vietnam connaissent une bonne marche de leur activité et constituent un réel relais de croissance pour la division. Bolloré Logistics a notamment signé un projet de grande envergure en 2012 d'une durée de quatre ans pour les opérations de transport d'un projet pétrolier et gazier en Australie, lui permettant de devenir un acteur de premier plan dans ce domaine. Sur le continent américain, où Bolloré Logistics bénéficie de sa présence importante dans le secteur des projets pétroliers, l'activité est également en progression.

Le Groupe poursuit, par ailleurs, sa stratégie d'acquisition ciblée visant à renforcer son réseau mondial. Il a ainsi développé ses réseaux avec Fast, acquis à la fin 2011, présent au Moyen-Orient et en Europe, Getco, en Italie, leader sur les flux vers les Dom-Tom, Safcomar, en Suisse, acquis en 2012 et SDV Norway, créé en 2012.

(1) Source : étude interne à partir de la communication financière de la concurrence.

### Bolloré Africa Logistics

Présent dans 46 pays, où il emploie près de 24 000 collaborateurs, Bolloré Africa Logistics est le leader du transport et de la logistique sur ce continent. Il poursuit sa stratégie de renforcement de son maillage panafricain tout en renforçant sa position sur les flux des principaux pays émergents. Bolloré Africa Logistics a connu une bonne année 2012, avec un chiffre d'affaires de 2 467 millions d'euros, en hausse de 18 % (16 %, à périmètre et taux de change constants), et un résultat opérationnel en augmentation sensible. Cette performance s'explique par le dynamisme et la solidité des activités en Côte d'Ivoire, la bonne marche de l'Afrique centrale et l'excellente performance de l'Afrique de l'Est et Australe.

Les terminaux portuaires contribuent significativement aux bons résultats, notamment celui d'Abidjan, qui réalise les meilleurs volumes depuis le début des activités du terminal, ainsi que ceux récemment remportés, en Guinée et en Sierra Leone. (cf. note 7 point 20.3)

En Afrique de l'Ouest, après un premier semestre 2011 durement pénalisé par la crise, la Côte d'Ivoire enregistre une forte progression de ses résultats avec une remarquable croissance des volumes. Le terminal à conteneurs Abidjan Terminal a connu une excellente activité et se développe en conséquence en termes d'infrastructure et de matériel. La hausse des résultats du chemin de fer Sitarail, qui relie la Côte d'Ivoire au Burkina Faso, et du chantier naval Carena est liée à la croissance d'activité et aux augmentations tarifaires.

Le terminal à conteneurs de Conakry, en Guinée, réalise une excellente performance, suite à une révision tarifaire prévue dans la convention de concession. Le terminal de Freetown, en Sierra Leone, enregistre également une belle progression, grâce à des volumes supérieurs aux attentes et liés aux différents projets en cours dans le pays.

En Afrique centrale, le Cameroun a réalisé une bonne année, avec une augmentation significative des volumes pour le terminal portuaire DIT et le chemin de fer Camrail. Au Nigeria, le terminal à conteneurs de Lagos (TICT) est également en progression suite à l'amélioration de la productivité du terminal et à des révisions tarifaires.

Les terminaux à conteneurs du Congo et du Ghana ont réalisé de bonnes performances sur l'année, grâce à des volumes soutenus tant à l'import, à l'export qu'en transbordement.

En Afrique de l'Est, l'activité réalise d'excellentes performances en 2012, bénéficiant de projets miniers, en République démocratique du Congo, et pétroliers, au Mozambique. Les résultats du Kenya progressent grâce au développement de ses activités et à la diversification de sa clientèle.

En Afrique australie, l'Afrique du Sud bénéficie de la hausse de son activité ainsi que du réajustement des tarifs appliqués à la clientèle par Whitehorse.

### LOGISTIQUE PÉTROLIÈRE

(en millions d'euros)	2012	2011
Chiffre d'affaires	3 643	3 186
Résultat opérationnel	39	28
Investissements	8	16

À travers Bolloré Énergie, le Groupe Bolloré est le premier distributeur français indépendant de fioul domestique et également un acteur important dans le domaine de la logistique pétrolière.

L'acquisition, début février 2011, de 49 % du capital de LCN (Les Combustibles de Normandie), qui représente une part de marché de 4 % du fioul domestique en France, vient renforcer significativement le réseau de Bolloré Énergie, qui couvre désormais plus de 14 % du marché français<sup>(1)</sup>. La prise de contrôle à 100 % de LCN est prévue au début de l'année 2014. Le chiffre d'affaires, incluant LCN sur la totalité de l'année contre onze mois en 2011, s'élève à 3 643 millions d'euros, en hausse de 14 %. À périmètre et taux de change constants, il progresse de 11 %, bénéficiant de la hausse des volumes et des prix.

Le résultat opérationnel est en forte progression, à 38 millions d'euros, malgré l'introduction d'une taxe exceptionnelle sur les stocks. En France, un climat rigoureux (indice de rigueur de 0,98 en 2012, contre 0,81 en 2011) et l'aug-

(1) Source Comité Professionnel du Pétrole

mentation des volumes d'activité de distribution ont permis de générer de bons résultats.

SFDM, en charge de l'exploitation du pipeline Donges-Metz, a réalisé des résultats satisfaisants.

En Allemagne, l'activité soutes, basée à Hambourg, a réalisé un résultat supérieur à l'exercice 2011. La hausse de la performance de l'activité stations-service de Calpam Mineralöl n'a pu, en revanche, compenser pleinement la baisse des marges constatées dans la distribution de fioul domestique. En Suisse, CICA enregistre de bonnes performances.

### COMMUNICATION

(en millions d'euros)	2012	2011
Chiffre d'affaires	811	159
Résultat opérationnel	57	(45)
Investissements	29	12

Le Groupe a finalisé la vente des chaînes Direct 8 et Direct Star à Canal+, contre 22,4 millions d'actions Vivendi. Cette participation vient s'ajouter aux actions complémentaires acquises sur le marché, portant sa part dans le capital de Vivendi à 5 %. Cette cession, intervenue en septembre 2012, génère une plus-value de 255 millions d'euros.

Le Groupe, qui poursuit son développement dans la communication et les médias, est ainsi devenu l'un des premiers actionnaires de Vivendi.

À la suite de l'offre publique de rachat réalisée par Havas en juin 2012, la participation du Groupe a été portée de 32,8 % à 37,5 % et s'établit à 36,9 %, au 31 décembre 2012. Le Conseil d'administration du 31 août 2012 a nommé Yannick Bolloré Directeur général délégué d'Havas. À compter du 1<sup>er</sup> septembre 2012, Havas est intégrée globalement dans les comptes de Bolloré.

### Publicité et études

- Havas

Les résultats 2012 font apparaître un revenu de 1 778 millions d'euros en 2012, en hausse de 8 %. La croissance organique s'atteste à 2,1 %. La part du revenu d'Havas dans les activités digitales et médias sociaux continue de progresser et représente désormais 26 % du revenu global. Le résultat opérationnel, à 219 millions d'euros, progresse de 12 %. Le résultat net s'élève à 135 millions d'euros et le résultat net part du Groupe à 126 millions d'euros, en hausse de 5 %. Le New business atteint un très fort niveau, à 1,7 milliard d'euros, contre 1,4 milliard d'euros en 2011. Au 31 décembre 2012, l'endettement net s'établit à 168 millions d'euros, contre une situation financière nette positive de 44 millions d'euros au 31 décembre 2011. La dette nette présentée en 2012 exclut principalement les dettes *earn-out* et *buy-out* (soit environ 100 millions d'euros), conformément à la pratique des concurrents anglo-saxons de Havas et à celle du Groupe Bolloré. La dette 2011 comparable a été retraitée en conséquence.

Les fonds propres s'élèvent à 1,1 milliard d'euros au 31 décembre 2012, en diminution de 170 millions d'euros, à la suite de la réalisation de l'Opra et de l'Opras.

Le ratio d'endettement net sur les capitaux propres s'établit donc à 14,8 %.

Le Conseil d'administration a décidé de proposer à la prochaine Assemblée générale mixte des actionnaires d'Havas un dividende de 11 centimes d'euro au titre de l'exercice 2012, équivalent à celui de l'année 2011.

En 2012, Havas a, par ailleurs, simplifié son organisation avec désormais deux divisions : Havas Media Group et Havas Creative Group, et a accru sa présence dans le digital (26 % du revenu) et dans les pays émergents.

Pour de plus amples informations, Havas publie un document de référence disponible sur son site Internet [www.havas.com](http://www.havas.com).

- CSA

Le Groupe CSA, qui est l'un des trois premiers instituts français généralistes, est réputé pour la qualité de ses sondages politiques, mais aussi pour ses études dans les domaines du marketing et des analyses de marché à destination des entreprises, dans lesquelles il réalise plus de 80 % de son chiffre d'affaires. En 2012, CSA a réalisé un chiffre d'affaires de 25 millions d'euros, contre 23 millions d'euros en 2011.

- Harris Interactive<sup>(1)</sup>

Le Groupe détient 14 % du capital de Harris Interactive, société américaine spécialisée dans les études de marché par Internet, qui a développé une expertise de pointe dans l'utilisation des études en ligne, notamment à partir de l'utilisation de son *access panel* comptant plus de 6 millions de personnes au niveau mondial (dont plus de 2 millions en Europe).

#### Presse gratuite

- Direct Matin

Lancé en février 2007, *Direct Matin* est un quotidien gratuit d'information généraliste diffusé dans les principales agglomérations françaises via des éditions régionales. *Direct Matin* bénéficie, en effet, d'un fort ancrage local grâce aux partenariats tissés avec les acteurs phares de la presse quotidienne régionale, à savoir *La Provence*, *La Voix du Nord*, *Le Progrès*, *Sud Ouest*, *Midi Libre* et *La Dépêche du Midi*.

La proposition éditoriale et la maquette de *Direct Matin* tranchent avec celles des autres quotidiens gratuits. *Direct Matin* propose le traitement éditorial le plus exigeant pour s'informer, comprendre et approfondir l'actualité.

Avec plus de 900 000 exemplaires distribués et 2,8 millions de lecteurs par numéro, *Direct Matin* est leader en termes de diffusion dans les principales agglomérations françaises (sources EPIQ)

La version digitale directmatin.fr a été lancée en mars 2012 et l'ensemble des éditions régionales sont désormais diffusées sous la marque unique *Direct Matin*.

#### Logistique audiovisuelle et cinéma

- Euro Media Group<sup>(2)</sup>

Le Groupe Bolloré détient 18 % d'Euro Media Group (EMG), leader européen de la logistique pour le cinéma et la télévision, aussi bien en studio qu'en extérieur. En 2012, Euro Media Group a réalisé un chiffre d'affaires de 333 millions d'euros, contre 304 millions d'euros en 2011, et un EBITDA de 83 millions d'euros incluant la cession du site de Boulogne, contre 54 millions d'euros en 2011.

Le groupe Euro Media Group est le premier prestataire de services techniques audiovisuels en France. Présent dans six autres pays, en Belgique, en Suisse, au Royaume-Uni, aux Pays-Bas, en Allemagne et en Italie, Euro Media Group y propose une gamme de services similaires et se positionne désormais comme le leader sur le marché de la prestation technique audiovisuelle en Europe.

#### Cinéma

Parallèlement au financement de productions cinématographiques et à l'exploitation du cinéma Mac-Mahon à Paris, le Groupe Bolloré détient près de 10 % de la société Gaumont, l'un des premiers acteurs européens de son secteur possédant un tiers du réseau national de salles EuroPalaces et exploitant un important catalogue de longs-métrages.

#### Télécoms

- Bolloré Telecom

Le Groupe possède 22 licences régionales WiMax (bande de fréquences à 3,5 GHz pour la transmission hertzienne de données à haut débit), lui offrant ainsi une couverture nationale, avec 220 stations déployées et exploitées sur les fréquences de Bolloré Telecom. Les dépenses cumulées à ce stade s'élèvent à environ 130 millions d'euros, y compris les licences. En novembre 2012, à la suite d'un accord avec l'Arcep, l'obligation de déploiement du réseau Bolloré Telecom a été reportée et s'étend désormais de 2015 à 2017.

- Wifirst

Le Groupe Bolloré détient également une participation dans l'opérateur Wifirst, premier fournisseur d'accès à Internet dans les résidences étudiantes. Wifirst dispose d'un parc de 160 000 chambres équipées. Le chiffre d'affaires 2012 s'élève à 10 millions d'euros, contre 9 millions d'euros en 2011.

#### STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ ET SOLUTIONS

(en millions d'euros)	2012	2011
Chiffre d'affaires	215	225
Résultat opérationnel	(168)	(100)
Investissements	192	117

Le chiffre d'affaires des activités industrielles (Films plastiques, Stockage d'électricité, Terminaux et systèmes spécialisés) est en retrait de 5 %, étant précisé que le chiffre d'affaires réalisé par IER avec Autolib' est éliminé au niveau du Groupe Bolloré, ce qui représente un effet de 25 millions d'euros. Au cours de l'année 2012, les dépenses consacrées au développement de nouveaux produits hautement technologiques et au stockage d'électricité, qui rassemblent les batteries, les supercapacités et les véhicules électriques, se sont accélérées dans le cadre de la montée en puissance d'Autolib'.

#### Batteries électriques, supercapacités, Films plastiques

À partir de recherches menées depuis dix-huit ans, le Groupe, qui a investi environ 1,7 milliard d'euros, a mis au point une batterie électrique au lithium métal polymère (LMP) de haute performance. Elle se distingue par une densité d'énergie et de puissance très élevées et par une sûreté d'utilisation supérieure à celle de toutes les autres technologies de batteries de nouvelles générations. D'une puissance de 30 kWh, cette batterie permet à un véhicule électrique de rouler à une vitesse de 130 km/h et de bénéficier d'une autonomie de plus de 250 km. Ces batteries équipent d'ores et déjà les Bluebus et Bluecar® développés par Bolloré.

Parallèlement aux applications embarquées, les équipes de recherche et développement ont poursuivi le développement de batteries spécifiques pour applications stationnaires à destination des particuliers, des institutions ou des entreprises. Ces batteries connectées au réseau, permettront de stocker l'énergie électrique lorsque son coût est bas pour l'utiliser lorsqu'il est élevé, ainsi que de se prémunir contre les risques de coupures de courant ou de fournir une solution aux pics d'utilisation du réseau électrique.

Le Groupe, qui possède déjà deux usines en Bretagne et au Canada, procède actuellement à l'augmentation de ses dépenses destinées à accroître les capacités industrielles de production de batteries. Avec la nouvelle usine de Bretagne et l'extension en cours de celle du Canada, le Groupe sera capable de produire 20 000 batteries de 30 kWh et 20 000 batteries de 15 kWh par an à l'horizon 2013.

Par ailleurs, le Groupe a développé un nouveau type de composant de stockage d'électricité, les supercapacités, qui trouvent leurs principales applications dans le domaine des transports propres, notamment les voitures hybrides, les bus et les tramways électriques. Les supercapacités absorbent et restituent de fortes puissances sur des temps courts. Installées sur un bus, elles permettent de réduire la consommation de carburant et la pollution atmosphérique jusqu'à 20 %. Les développements en cours se concentrent également sur les applications de transports en commun, et notamment les tramways qui, équipés de supercapacités, peuvent franchir plusieurs centaines de mètres sans caténaire.

À partir de la technologie développée dans la fabrication des films plastiques pour condensateurs, dont il est le leader mondial, le Groupe Bolloré s'est diversifié au cours des dernières années dans le secteur des films thermo-rétractables pour emballage.

Le chiffre d'affaires 2012 des activités Films plastiques est pénalisé par la baisse des ventes de films diélectriques pour condensateurs. Il est en diminution de 13 % par rapport à l'exercice précédent, après une croissance de 14 % enregistrée en 2011 et de 23 % en 2010.

Les ventes de films diélectriques pour condensateurs sont pénalisées par une forte tension sur les prix de vente dans un marché très concurrentiel, tandis que les films d'emballage thermo-rétractable poursuivent, en 2012, le développement de leur offre de produits haut de gamme destinés aux applications alimentaires.

(1) Non consolidé.

(2) Mis en équivalence.

## Véhicules électriques

- VEPB (Véhicules Électriques Pininfarina-Bolloré), détenu à 100 % par le Groupe Bolloré, a livré 1 800 exemplaires de véhicules électriques Bluecar® en 2012, soit une part de marché de près de 30 % des véhicules électriques immatriculés en France.

Ce véhicule électrique de trois portes et quatre places, qui bénéficie de l'expérience reconnue de Pininfarina dans le domaine du design ainsi que de la batterie lithium métal polymère et des supercapacités développées par le Groupe Bolloré, offre des performances de haut niveau avec une vitesse de pointe de 130 km/h et une autonomie de 250 km.

Première voiture « grand public » conçue dès l'origine pour la propulsion électrique, la Bluecar® a été la deuxième marque la plus immatriculée en France en 2012, avec 1 800 véhicules et 30 % de part de marché.

Après avoir mis en service le nombre nécessaire de voitures pour assurer le bon fonctionnement du service Autolib', le Groupe Bolloré a lancé une offre de location de voitures longue durée et de vente de Bluecar à destination des particuliers ou des entreprises.

– Gruau Microbus : le Groupe Bolloré est monté à 100 % du capital de Gruau Microbus qui produit et commercialise des microbus électriques, véhicules de transport de personnes urbain et péri-urbain, utilisant les batteries et supercapacités produites par le Groupe Bolloré. Après les premières livraisons en 2011 de Bluebus 100 % électriques à Luxembourg et à Laval, Microbus Gruau a poursuivi ses livraisons en 2012 à Tours, à La Réunion et au Mont-Saint-Michel...

## Autolib'

Le Groupe Bolloré a été choisi, en décembre 2010, par le syndicat mixte regroupant la Ville de Paris et 46 communes de l'Île-de-France pour y développer le système Autolib', système de voitures propres en auto-partage de l'agglomération parisienne. Le service Autolib' a été officiellement ouvert le 5 décembre 2011. En 2012, il est monté en puissance, avec 1 750 Bluecar® mises à disposition, réparties sur environ 760 stations, soit 4 000 bornes en Île-de-France. À mi-avril 2013, Autolib' compte plus de 73 000 abonnements dont 30 000 abonnements premium annuels, 5 000 à 7 500 locations journalières, et un cumul d'utilisation de plus de 1 650 000 depuis l'ouverture du service. Autolib' prévoit à terme la mise à disposition d'environ 3 000 véhicules, 1 100 stations et 6 000 bornes de charge, à Paris et en région parisienne.

## Terminaux et systèmes spécialisés

IER est le leader des solutions conçues pour optimiser et sécuriser les flux des biens et des personnes. Dans ce cadre, il a développé des terminaux, des bornes en self-service ainsi que des systèmes d'identification et de géolocalisation qui lui ont permis plus récemment de devenir un acteur clé du marché de l'auto-partage.

En 2012, IER a réalisé un chiffre d'affaires de 118 millions d'euros. Les résultats positifs reflètent le maintien des volumes d'activité, associé aux efforts menés durant les exercices précédents qui ont permis de retrouver des conditions de profitabilité.

En support à sa nouvelle stratégie dans les solutions liées au stockage d'électricité (bornes, informatique embarqué des Bluecar®), IER consacre 5 % de ses dépenses de développement technologique dans l'innovation, à hauteur de 7,5 millions d'euros (totalement enregistrés en charges sur l'exercice).

IER, qui s'est notamment consacré, en 2012, au développement d'Autolib', enregistre des résultats satisfaisants dans ses différentes activités.

L'activité Libre-service et enregistrement a bénéficié d'une activité soutenue dans le domaine des bornes de charge, alors que ses ventes dans l'aérien ont été pénalisées par la crise du secteur.

L'activité Identification automatique a connu une croissance de son activité grâce au gain d'importants projets, notamment dans le secteur de la logistique (Geodis, Savelys...) et à des perspectives de nouveaux marchés RFID dans la distribution.

IER lance, par ailleurs, une borne d'encaissement en libre-service pour la distribution de proximité.

L'activité Contrôle d'accès (Automatic Systems) maintient un fort dynamisme, suite à la réalisation d'importants contrats obtenus dans le domaine des transports publics européens (métros de Bruxelles, Stockholm, Madrid), à un bon niveau d'activité en Amérique du Nord (immeuble Google) et à des débuts prometteurs de commercialisation en Asie. L'ouverture d'une nouvelle unité d'assemblage est prévue à Shanghai en 2013.

## AUTRES ACTIFS

### Participations

Tout en développant chacun de ses différents métiers opérationnels, le Groupe a toujours cherché à disposer d'une épargne industrielle composée d'actifs pouvant soit être cédés en cas de nécessité, soit, au contraire, constituer les bases de nouveaux développements.

Le portefeuille de titres cotés du Groupe Bolloré s'élève, au 31 décembre 2012, à 2,1 milliards d'euros contre 1,9 milliard d'euros à fin 2011. Il n'intègre plus la participation dans Havas, désormais comptabilisée en intégration globale, dont la valeur boursière au 31 décembre 2012 est de 592 millions d'euros.

Au 31 décembre 2012, le portefeuille de titres cotés est principalement composé des participations suivantes :

#### • Aegis

Au second semestre 2012, le Groupe Bolloré a cédé à Dentsu environ 20 % du capital d'Aegis pour 706 millions d'euros, réalisant une plus-value de 387 millions d'euros. Début avril 2013, comme annoncé précédemment, le Groupe a apporté les 6,4 % qu'il détenait encore dans Aegis à l'offre lancée par Dentsu. Cette cession représente un montant de 212 millions d'euros et générera une plus-value consolidée brute de 109 millions d'euros.

#### • Vivendi

À la suite de la cession des chaînes Direct 8 et Direct Star, contre 1,7 % de Vivendi et d'achats complémentaires de titres sur le marché, le Groupe détient 5,0 % du capital de Vivendi. La valeur boursière de la participation au 31 décembre 2012 s'élève à 1 123 millions d'euros.

#### • Mediobanca, Generali, Premafin

La valeur boursière des participations en Italie, dans Mediobanca<sup>(1)</sup> (6,0 %), Generali (0,13 %) et Premafin (0,96 %<sup>(2)</sup>), s'élève à 271 millions d'euros au 31 décembre 2012. La principale participation est Mediobanca, où le Groupe fédère un groupe d'investisseurs internationaux détenant, au sein du pacte d'actionnaires, 11 % du capital de Mediobanca et disposant de quatre représentants au Conseil d'administration.

#### • Vallourec

Au 31 décembre 2012, le Groupe Bolloré détient 1,7 % du capital de Vallourec pour une valeur boursière de 81 millions d'euros.

#### • Autres participations

La détention de 38,7 % de la société Socfin<sup>(1)</sup> et de 21,8 % de sa filiale Socfinasia<sup>(1)</sup> représentaient une valeur boursière de 324 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Avec une participation de près de 14 % du capital, le Groupe est actionnaire d'Harris Interactive, leader mondial des études interactives et l'un des plus grands instituts de sondages.

Le Groupe Bolloré détient également plus de 16 % du capital de Bigben Interactive, l'un des leaders européens de la conception et de la distribution d'accessoires pour consoles de jeux vidéo.

Enfin, le Groupe possède une participation de près de 10 % dans Gaumont.

### Plantations

Les plantations présentent de bons résultats malgré la baisse des cours de l'huile de palme et surtout du caoutchouc, compte tenu du ralentissement de la demande des principaux pays consommateurs.

Le cours moyen du caoutchouc (TSR20 FOB Singapour) ressort à 3 157 dollarsUS par tonne en 2012, contre 4 519 dollarsUS par tonne en 2011, en diminution de 30 %. Au mois d'août 2012, le cours atteignait son niveau le plus bas, à 2 400 dollarsUS par tonne, avant de se stabiliser aux alentours de 3 000 dollarsUS par tonne en fin d'année (2 988 dollars par tonne au 31 décembre 2012).

(1) Mis en équivalence.

(2) Dont 0,52 % détenu par Financière de l'Odet.

Après un premier trimestre 2012 soutenu, qui bénéficiait de la baisse de la production de graines de soja en Amérique du Sud, les cours de l'huile de palme ont baissé, en raison du ralentissement de l'économie mondiale. À mi-décembre, les cours du CPO Cif Rotterdam atteignaient les niveaux les plus bas depuis 2009, jusqu'à 750 dollars US par tonne. La moyenne annuelle 2012 (CPO Cif Rotterdam), à 999 dollars US par tonne est en retrait de 11 % par rapport à 2011.

- Socfin (ex-socfinal)<sup>(1)</sup>

Le Groupe détient directement 38,7 % de Socfin et 21,8 % de sa filiale Socfinasia, ce qui fait de lui un actionnaire important de l'un des premiers groupes de plantations indépendants. Socfin gère des plantations en Indonésie et dans plusieurs pays d'Afrique (Liberia, Cameroun, Côte d'Ivoire, Nigeria, République Démocratique du Congo), représentant au total environ 150 000 hectares. Il est présent dans la production d'huile de palme et de caoutchouc. En 2012, les plantations ont réalisé de bons résultats. Ainsi, en Indonésie, Socfindo, qui exploite 48 000 hectares de palmiers à huile et d'hévéas, a réalisé un résultat net social de 82,2 millions d'euros, contre 85,5 millions d'euros en 2011, grâce à la hausse de la production de caoutchouc et d'huile de palme qui compensent en partie la baisse des cours. Les plantations de Côte d'Ivoire, du Cameroun, du Liberia et du Nigeria, ont été pénalisées par la baisse des cours du caoutchouc et de l'huile de palme et présentent un résultat net social de 57 millions d'euros, en retrait de 43 %, après une année record avec des prix atteignant leur plus haut niveau historique.

Par ailleurs, le Groupe Socfin poursuit son expansion. Il a entrepris, au Cambodge, la création de 12 000 hectares de plantations d'hévéas, dont 4 100 hectares ont déjà été plantés, la replantation de 5 000 hectares de palmiers en République démocratique du Congo, dont 4 800 hectares plantés, et la création d'une nouvelle plantation de 12 000 hectares de palmiers en Sierra Leone<sup>(2)</sup>, dont 3 100 hectares plantés.

- SAFA Cameroun

SAFA Cameroun, filiale de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), exploite 8 800 hectares dont 4 800 hectares de palmiers et 4 000 hectares d'hévéas. La production de caoutchouc usiné, à 5 010 tonnes est en légère baisse. La baisse de 9 % des rendements n'a été que partiellement compensée par l'augmentation des surfaces. Après une production particulièrement performante en 2011, la production d'huile de palme en 2012 diminue de 9 % par rapport à 2011, à 11 140 tonnes, et reflète la baisse cyclique des champs pour une période végétative de trois ans, habituelle en Afrique centrale.

Le chiffre d'affaires 2012 s'établit à 19,3 millions d'euros, en retrait de 27 % par rapport à 2011, en raison principalement de la baisse des prix de vente du caoutchouc (- 30 %). Le résultat net, après IAS 41, s'établit à 8,3 millions d'euros, contre 9,9 millions d'euros en 2011.

- Fermes américaines

Aux États-Unis, Redlands Farm Holding possède trois fermes (IronCity, Gretna et Babcock Farms), représentant 7 500 acres (3 050 hectares), dont 56 % irrigués. Les terres agricoles sont louées à des fermiers, tandis que les pinèdes (650 hectares) sont plantées et entretenues directement. Les loyers perçus en 2012 s'élèvent à 1,1 million de dollars US, et le résultat d'exploitation en 2012 s'élève à 0,76 million de dollars, en ligne avec celui de 2011. À partir de 2013, les terres ne seront plus louées mais exploitées directement par le Groupe.

- Vignes

Le Groupe est propriétaire de trois domaines viticoles dans le sud de la France dont le Domaine de La Croix (cru classé) et le Domaine de La Bastide Blanche. Ils représentent une superficie de 246 hectares, à laquelle sont attachés 116 hectares de droits viticoles. La restauration du vignoble des domaines de La Croix et de La Bastide Blanche se poursuit avec 87 % de vignes replantées. Le chiffre d'affaires, à 3,2 millions d'euros, a progressé de 23 %, avec plus de 580 000 bouteilles vendues en 2012, et le cash-flow d'exploitation est devenu positif.

## INFORMATIONS SUR LES PRINCIPAUX NOUVEAUX FINANCEMENTS

En avril 2012, le Groupe a mis en place un nouveau crédit syndiqué de 1 milliard d'euros à cinq ans.

Au cours du mois d'octobre 2012, le Groupe a annoncé la signature d'un prêt de 75 millions d'euros par la Banque Européenne d'Investissement (BEI) pour financer ses investissements dans le développement du véhicule électrique. Il a également annoncé la conclusion d'un placement privé de 170 millions d'euros, d'une durée de sept ans, au taux de 4,32 %, réalisé auprès d'investisseurs français, sous la forme d'une obligation coté sur NYSE-Euronext-Paris.

## SIMPLIFICATION DE STRUCTURE

Dans le cadre d'un échange d'environ 9 % de Financière de l'Odet contre environ 5 % de Bolloré en juin 2012, le Groupe est monté à près de 91 % du capital de Financière de l'Odet. Au cours de l'exercice 2012, Financière de l'Odet a également acheté 5,6 % du capital de Bolloré pour 236 millions d'euros tandis que des filiales du Groupe ont cédé des titres d'autocontrôle à hauteur de 1,9 % du capital de Bolloré.

Dans le cadre d'une offre volontaire de rachat, lancée en octobre 2012 par Compagnie du Cambodge, le Groupe a franchi le seuil des 95 % du capital et des droits de vote de Société Anonyme Forestière et Agricole-SAFA. L'offre a été suivie d'une offre publique de retrait et d'un retrait obligatoire. Sortie de la cote, SAFA est désormais détenue à 100 % par le Groupe.

Financière du Loch, précédemment détenue par Compagnie du Cambodge, Bolloré et Financière de l'Artois, a été fusionnée par voie d'absorption dans la société Bolloré en décembre 2012.

## ÉVÉNEMENTS RÉCENTS

En 2013, Compagnie de Cornouaille a mis en place plusieurs financements portant sur un total de 28 millions de titres Vivendi pour un montant pré-compté de 463 millions d'euros. Le remboursement se fera soit par le paiement cash de la valeur de ces titres à l'échéance de l'opération, au premier semestre 2015, soit par la livraison de ces titres.

Le Conseil d'administration de Bolloré a, par ailleurs, décidé, début 2013, de mettre en œuvre un retrait obligatoire sur les actions Plantations des Terres Rouges non détenues par le Groupe, assorti d'une offre publique d'échange. Le prix indicatif est de 2 000 euros (soit un montant maximum de 64 millions d'euros) et la parité de sept actions Bolloré contre un action Plantations des Terres Rouges.

(1) Données sociales avant retraitement IFRS. Les plantations du groupe Socfin sont mises en équivalence dans les comptes Bolloré.

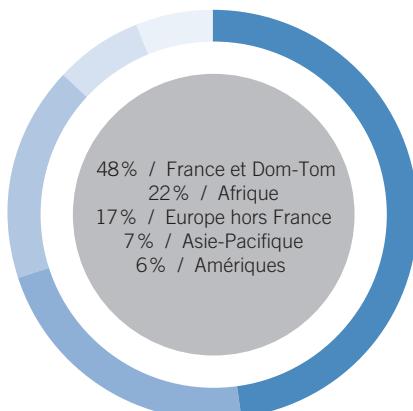
(2) Non consolidée.

## 6.2. PRINCIPAUX MARCHÉS

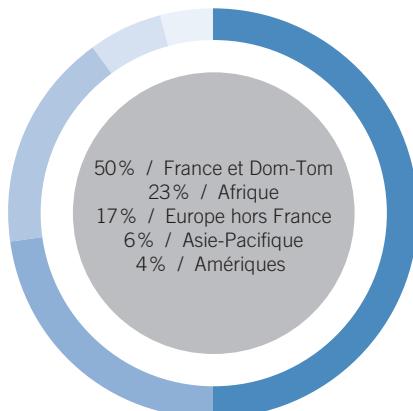
### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Le Groupe Bolloré est présent sur tous les continents. Les principales zones géographiques de ses marchés sont la France, l'Afrique et l'Europe.

En 2012



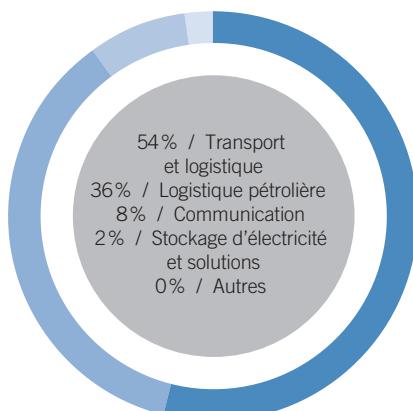
En 2011



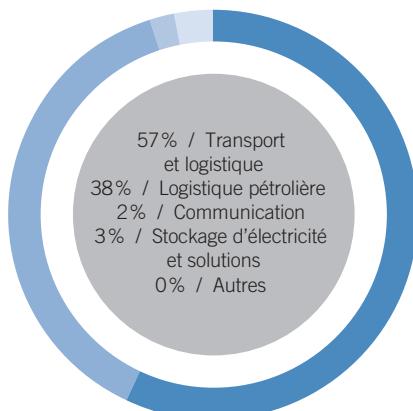
### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MÉTIER

Les activités Transport et logistique et Logistique pétrolière représentent environ 90 % du chiffre d'affaires du Groupe.

En 2012

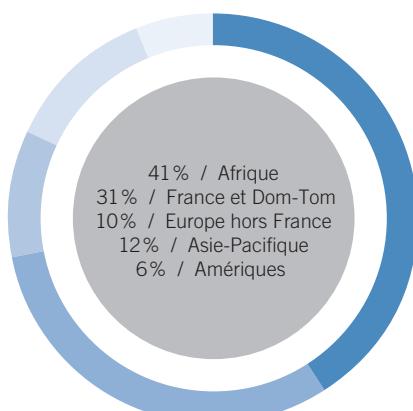


En 2011

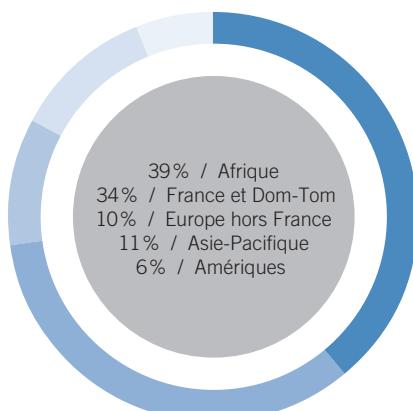


### RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU MARCHÉ DE L'ACTIVITÉ TRANSPORT ET LOGISTIQUE

En 2012

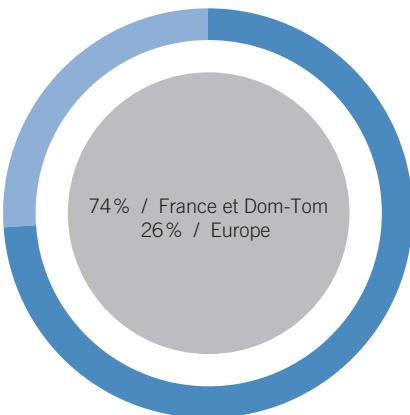


En 2011

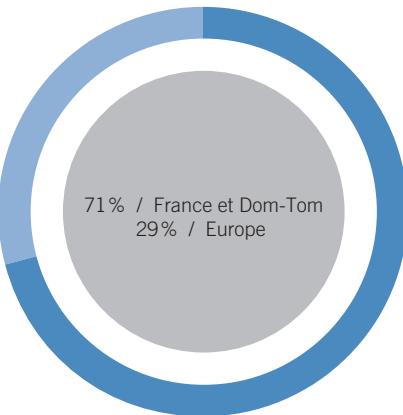


### RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU MARCHÉ DE L'ACTIVITÉ LOGISTIQUE PÉTROLIÈRE

En 2012



En 2011



### 6.3. ÉVÉNEMENTS EXCEPTIONNELS

Néant.

### 6.4. DÉPENDANCES ÉVENTUELLES AUX BREVETS, LICENCES, CONTRATS INDUSTRIELS COMMERCIAUX OU FINANCIERS

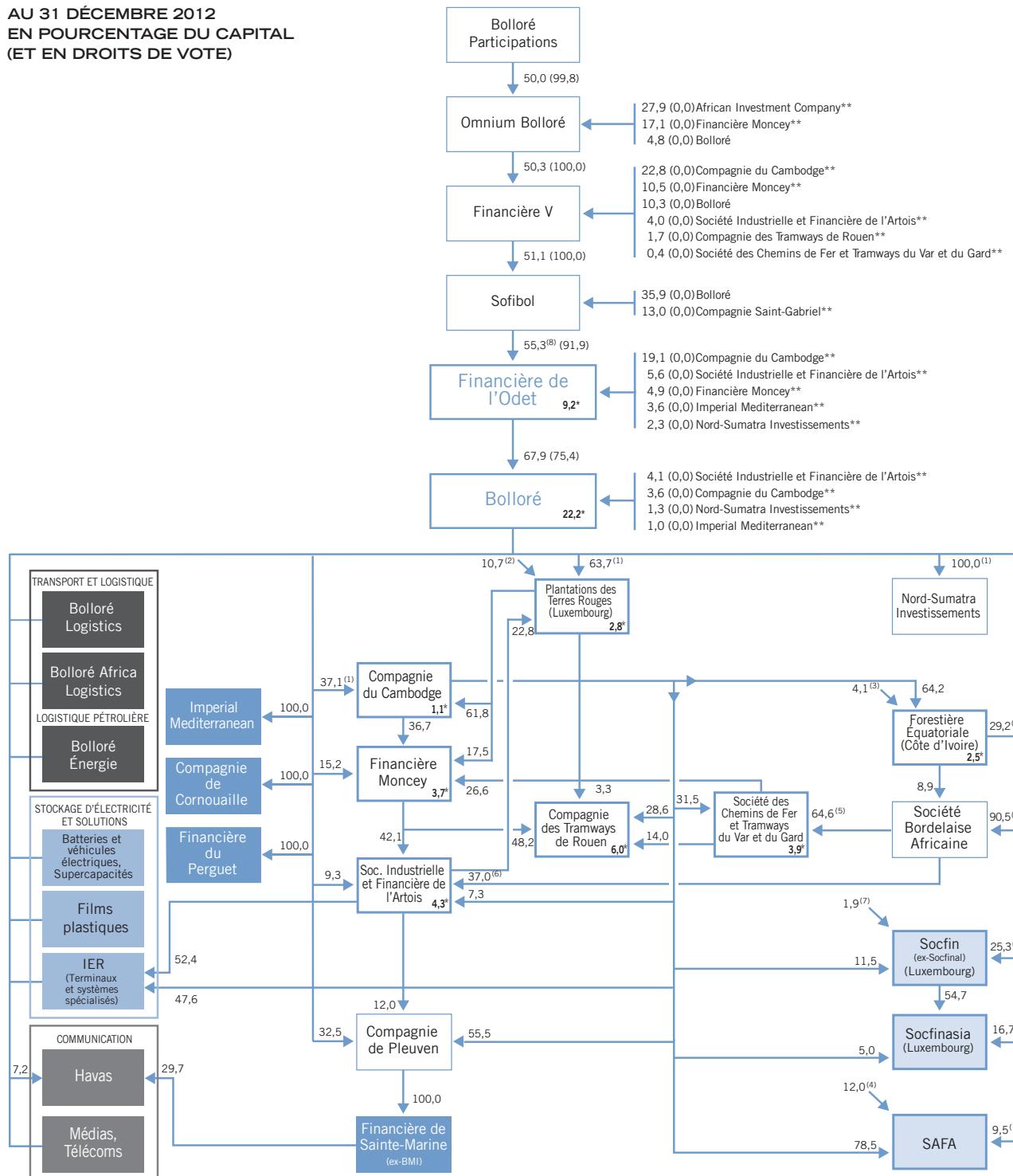
Le Groupe est lié à plusieurs contrats de concessions (terminaux portuaires, chemins de fer, oléoducs) qui sont décrits en note 7 du point 20.3. des comptes consolidés. Compte tenu des échéances à long terme, du nombre et de la diversité de ces concessions, la rentabilité du Groupe n'en est pas réellement dépendante.

### 6.5. ÉLÉMENTS SUR LESQUELS EST FONDÉE TOUTE DÉCLARATION DE L'ÉMETTEUR CONCERNANT SA POSITION CONCURRENTIELLE

Les sources concernant les positions concurrentielles du Groupe citées dans le point 6.1. et dans le présent document sont généralement de nature interne, ou sont renseignées si tel n'est pas le cas.

## 7. ORGANIGRAMME : ACTIONNARIAT DÉTAILLÉ DES SOCIÉTÉS COTÉES DU GROUPE

AU 31 DÉCEMBRE 2012  
EN POURCENTAGE DU CAPITAL  
(ET EN DROITS DE VOTE)



Par convention, les participations inférieures à 1% ne sont pas mentionnées.

(1) Directement et indirectement par des filiales à 100%.

(2) Dont moins de 10,0% par la Compagnie du Cambodge.

(3) 4,1% par SFA, filiale à 98,4% de Plantations des Terres Rouges.

(4) Dont 12,0% par la Société Industrielle et Financière de l'Artois.

(5) 64,6% par sa filiale directe à 53,4%, Socfrance.

(6) 30,2% par la Société Bordelaise Africaine et 6,8% par sa filiale directe à 53,4%, Socfrance.

(7) 1,9% par Plantations des Terres Rouges.

(8) Dont 5,3% par sa filiale directe à 99,5%, Compagnie de Guénolé.

Sociétés cotées	Communication, médias, publicité et télécoms
Transport et logistique	Plantations
Logistique pétrolière	Participations
Stockage d'électricité et solutions	

## 7.1. DESCRIPTION SOMMAIRE DU GROUPE

Au 31 décembre 2012, la Financière de l'Odet détient directement et indirectement 77,8 % du capital de Bolloré.

Bolloré exerce ses activités dans :

- la logistique internationale (commission de transport) ;
- le transport et la logistique en Afrique (gestion de ports, manutention portuaire, logistique) ;
- la logistique pétrolière ;
- la communication, les médias (publicité, presse gratuites et études...) ;
- les batteries et les supercapacités ;
- les films plastiques pour condensateurs et emballages ;
- les véhicules électriques ;
- les terminaux et systèmes spécialisés (IER) ;
- les plantations ;
- la gestion d'un portefeuille de participations.

Bolloré assure un rôle de holding employant 175 personnes affectées aux différents services fonctionnels centraux : Direction générale, juridique, fiscalité, informatique, ressources humaines, finances, comptabilité, contrôle de gestion, trésorerie...

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

Bolloré refacture ses services en fonction de certaines clés de répartition (temps passés, effectifs...).

Le montant facturé en 2012 s'élève à 33 millions d'euros. L'ensemble de ces prestations est réalisé dans le cadre de conventions formalisées, courantes et conclues à des conditions normales de marché.

## 7.2. PRINCIPALES FILIALES

Les principales filiales opérationnelles du Groupe Bolloré selon le critère de contribution au chiffre d'affaires du Groupe sont mentionnées ci-dessous.

Classement	Entité	Secteur	Pays	Zone géographique	Chiffre d'affaires (en milliers d'euros)	% de contribution	% d'intérêt
1	Bolloré Énergie (ex-SCE)	Logistique pétrolière	France	France et Dom-Tom	1 674 946	16	99,41
2	SDV Logistique Internationale	Transport et logistique	France	France et Dom-Tom	946 526	9	99,39
3	Les Combustibles de Normandie	Logistique pétrolière	France	France et Dom-Tom	685 612	7	99,41
4	Havas	Communication	France	France et Dom-Tom	670 905	7	35,62
5	Calpam Mineralöl GmbH Aschaffenburg	Logistique pétrolière	Allemagne	Europe hors France	431 005	4	99,42
6	CICA	Logistique pétrolière	Suisse	Europe hors France	412 555	4	99,42
7	Saga France (ex-Sagatrans)	Transport et logistique	France	France et Dom-Tom	289 454	3	99,24
8	Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire	Transport et logistique	Côte d'Ivoire	Afrique	189 047	2	84,23
9	SDV (USA) Inc.	Transport et logistique	États-Unis	Amérique du Nord	153 343	2	99,38
10	SDV PRC Intern Freight Forwarding Ltd	Transport et logistique	Chine	Asie-Pacifique	153 296	2	99,39

## 8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS

### IMMobilisations corporelles Importantes et charges majeures pesant sur celles-ci

Les sociétés du Groupe Bolloré exploitent de nombreux sites et équipements, en pleine propriété, concession, location, dans plus de 110 pays à travers le monde. Les activités exploitées dans ces propriétés immobilières et autres installations industrielles, commerciales ou administratives sont décrites dans le rapport d'activité 2012.

La valeur brute totale des immobilisations corporelles s'élève, au 31 décembre 2012, à 3 156 millions d'euros (1 536 millions d'euros en valeur nette, soit 10 % du bilan consolidé), contre 2 411 millions d'euros au 31 décembre 2011 (1 180 millions d'euros en valeur nette). Un récapitulatif des immobilisations corporelles du Groupe et des principales charges afférentes (amortissements et dépréciations) figure dans les notes 6, 7 et 26 en annexe des comptes consolidés.

De plus, les actions menées par le Groupe afin de réduire l'impact de ses activités sur l'environnement ayant trait notamment aux propriétés immobilières, usines et équipements du Groupe sont exposées dans le paragraphe suivant, point 8.2., et les risques industriels et liés à l'environnement au point 17.1.2., page 97.

## 9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT

### 9.1. SITUATION FINANCIÈRE

Les comptes 2012 incluent les quatre derniers mois de résultats d'Havas en intégration globale depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2012. Le chiffre d'affaires consolidé 2012 s'établit à 10 186 millions d'euros en progression de 9 % à périmètre et taux de change constants par rapport à 2011, bénéficiant de la croissance des activités logistiques et portuaires, notamment en Asie et en Afrique, et de la hausse des prix et des volumes des produits pétroliers. En données brutes, la hausse atteint 20 %, compte tenu notamment de l'intégration globale du Groupe Havas à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2012 et de la contribution de LCN (Les Combustibles de Normandie) sur l'ensemble de l'année 2012, après son intégration en février 2011.

L'EBITDA progresse de 50 % (+24 % hors Havas) grâce à la bonne marche des activités du Groupe et à la contribution d'Havas.

Après une forte hausse des amortissements et provisions, liée à la forte croissance des dépenses consacrées au stockage d'électricité, le résultat opérationnel progresse de 39 % (3 % hors Havas).

En données brutes, le résultat opérationnel du Groupe s'établit à 407 millions d'euros, en hausse de 39 % par rapport à l'exercice 2011. Le résultat financier, qui s'élève à 523 millions d'euros, contre 146 millions d'euros en 2011, intègre principalement les plus-values sur la cession d'Aegis (387 millions d'euros) et des chaînes Direct 8 et Direct Star (255 millions d'euros). Il comprend également une charge financière de 65 millions d'euros dans le cadre de l'intégration globale d'Havas.

La part dans le résultat net des entreprises associées, qui ressort à 53 millions d'euros, contre 51 millions d'euros en 2011, bénéficie de la contribution des plantations, de Mediobanca et d'Havas sur les huit premiers mois de l'année. Elle intègre également une reprise de provision de 39 millions d'euros sur les titres Havas et une dépréciation de 67 millions d'euros sur les titres Mediobanca.

Après 179 millions d'euros d'impôts (contre 111 millions d'euros en 2011), le résultat net consolidé s'établit à 804 millions d'euros, contre 378 millions d'euros en 2011. Le résultat net part du Groupe ressort à 669 millions d'euros, contre 321 millions d'euros en 2011.

Le ratio d'endettement net sur fonds propres, en nette amélioration à 26 %, contre 46 % à fin 2011, bénéficie de la forte augmentation des capitaux propres, qui atteignent 7 260 millions d'euros.

La valeur boursière du portefeuille de titres cotés (Vivendi, Mediobanca, Aegis, Vallourec, Socfin, Socfinasia) s'élève à 2 061 millions d'euros au 31 décembre 2012.

La liquidité du Groupe, hors Havas, s'est fortement accrue avec près de 1,5 milliard d'euros disponibles confirmés à fin février 2013. Le Groupe a mis en place en 2012 un nouveau crédit syndiqué de 1 milliard d'euros à cinq ans.

Dans le cadre de la poursuite de la simplification de la structure du Groupe, le Conseil d'administration a également décidé de mettre en œuvre un retrait obligatoire sur les actions Plantations des Terres Rouges non détenues par le Groupe, assorti d'une offre publique d'échange. Le prix indicatif serait de 2 000 euros (soit un montant maximum de 64 millions d'euros) et la parité de sept actions Bolloré pour une action Plantations des Terres Rouges.

### CHIFFRES CLÉS CONSOLIDÉS DE BOLLORÉ

(en millions d'euros)	2012	2011 <sup>(1)</sup>	2010
Chiffre d'affaires	10 186	8 491	7 010
EBITDA	750	500	425
Résultat opérationnel	407	292	243
Résultat financier	523	146	9
Part dans les résultats nets des entreprises associées	53 <sup>(2)</sup>	51	200
Impôts	(179)	(111)	(94)
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>804</b>	<b>378</b>	<b>358</b>
dont part du Groupe	669	321	317

(en millions d'euros)	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010
Capitaux propres <sup>(1)</sup>	7 260	4 113	4 026
dont part du Groupe <sup>(1)</sup>	5 874	3 796	3 729
Endettement net	1 915	1 884	1 760
Ratio endettement net/fonds propres (en %)	26	46	44

(1) Retraité du changement de méthode de comptabilisation des engagements envers le personnel.

(2) Avant redevance de marques.

### COMPTE SOCIAUX

Le résultat net social s'élève à 198,5 millions d'euros, contre 43,5 millions d'euros en 2011. L'évolution provient principalement de la plus-value réalisée sur la cession d'environ 20 % d'Aegis.

### 9.2. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le résultat opérationnel est en hausse de 39 % (3 % hors Havas) grâce à :

- la forte progression des résultats des activités transport et logistique qui bénéficient d'un bon niveau d'activité dans le monde, et des développements réalisés notamment en Asie et en Afrique ;
- la très bonne performance de l'activité logistique pétrolière ;
- la progression des résultats du secteur communication, qui bénéficient de la hausse des résultats des médias et de l'intégration d'Havas, qui réalise de bonnes performances ;
- l'augmentation soutenue des dépenses engagées dans le stockage d'électricité (batteries, supercapacités, véhicules électriques), dans le cadre de la montée en puissance rapide d'Autolib' en 2012.

(en millions d'euros)	2012	2011 <sup>(1)</sup>
Transport et logistique <sup>(2)</sup>	490	414
Logistique pétrolière	39	28
Communication (Havas, médias, télécoms)	57	(45)
Stockage d'électricité et solutions	(168)	(100)
Autres (plantations, holdings) <sup>(2)</sup>	(11)	(5)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>407</b>	<b>292</b>

(1) Retraité du changement de méthode de comptabilisation des engagements envers le personnel.

(2) Avant redevance de marques.

## 10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX

### 10.1. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

Au 31 décembre 2012, le montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie s'élève à 1 105 millions d'euros (dont 530 millions au niveau d'Havas), par rapport à 587 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Ce poste inclut notamment les disponibilités, les valeurs mobilières de placements monétaires réguliers non risqués et des conventions de compte courant, conformément à la politique du Groupe.

### 10.2. FLUX DE TRÉSORERIE

Les flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles s'élèvent à 822 millions d'euros au 31 décembre 2012 (462 millions d'euros au 31 décembre 2011).

Compte tenu des investissements, des flux sur opérations de financement et des variations de change ou de juste valeur incluses dans la dette, l'endettement financier net du Groupe a augmenté de 31 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2011 et s'élève à 1915 millions d'euros au 31 décembre 2012, incluant l'endettement financier net Havas pour 168 millions d'euros.

### 10.3. STRUCTURE DE L'ENDETTEMENT BRUT

L'endettement brut du Groupe est de 3 074 millions d'euros, en hausse de 593 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2011, du fait de l'intégration de l'endettement brut du Groupe Havas pour 698 millions d'euros. Il est principalement composé comme suit :

- 1 134 millions d'euros d'emprunts obligataires (434 millions d'euros au 31 décembre 2011), composés notamment au 31 décembre 2012 d'un emprunt obligataire Havas en euros de 350 millions remboursable en 2014, d'un emprunt obligataire Bolloré en euros de 350 millions remboursable en 2016, d'un emprunt obligataire Bolloré en euros de 170 millions remboursable en 2019, de 370 millions pour deux obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) au niveau d'Havas dont 180 millions ont été remboursés et de 123 millions de dollars américains de placements privés américains répartis en trois tranches, une de 50 millions de dollars américains amortissable et remboursable en 2013, une de 40 millions de dollars américains remboursable en 2016, dont 17 millions de dollars américains déjà remboursés, et une de 33 millions de dollars américains remboursable en 2018 ;
- 1 724 millions d'euros d'emprunt auprès des établissements de crédit (1 563 millions d'euros au 31 décembre 2011), dont 205 millions d'euros au titre d'une convention de crédit revolving à échéance 2017 (350 millions d'euros au 31 décembre 2011), 338 millions d'euros en billets de trésorerie (114 millions d'euros au 31 décembre 2011) et 211 millions d'euros au titre de la mobilisation de créances (192 millions d'euros au 31 décembre 2011) ;
- 210 millions d'euros d'autres emprunts et dettes assimilées (481 millions d'euros au 31 décembre 2011), composés des concours bancaires courants et de conventions de trésorerie.

### 10.4. CARACTÉRISTIQUE DES FINANCEMENTS

Il est à noter que la principale ligne de financement du Groupe qu'est la ligne de crédit revolving de 1 000 millions d'euros à échéance 2017 est soumise à un *covenant de gearing* (endettement net sur fonds propres) plafonné à 1,75. Cette ligne est tirée à hauteur de 205 millions (795 millions non tirés). Les obligations émises par Bolloré en 2011 (350 millions échéance 2016) et 2012 (170 millions échéance 2019) ne sont soumises à aucune obligation de remboursement anticipé liée au respect d'un ratio financier. L'obligation émise par Havas en 2009 (350 millions d'euros échéance 2014) n'est également soumise à aucune clause de ce type.

Les OBSAAR d'Havas sont soumis à des ratios de couverture d'intérêt et de levier ( dette financière ajustée sur EBITDA ajusté).

Certaines autres lignes peuvent avoir des clauses de remboursement anticipé liées au respect de ratios financiers, mettant généralement en jeu des ratios de gearing (endettement net sur fonds propres) et/ou de couverture du service de la dette. Ces ratios sont respectés au 31 décembre 2012, comme ils l'étaient au 31 décembre 2011.

En conséquence, le Groupe n'est pas, au 31 décembre 2012, en risque vis-à-vis des *covenants* financiers pouvant exister sur certaines lignes de crédit, qu'elles soient tirées ou non.

### 10.5. CAPACITÉS DE FINANCEMENT

Par ailleurs, pour faire face au risque de liquidité, outre ses placements à court terme le Groupe dispose, au 31 décembre 2012, de 1 560 millions d'euros de lignes de crédits confirmées non tirées, dont 795 millions d'euros sur la convention de crédit revolving et 455 millions d'euros au niveau d'Havas. La majorité des tombées (tirées et non tirées) intervient en 2016 et au-delà.

En conséquence, le Groupe dispose de capacités de financement suffisantes pour faire face à ses engagements futurs connus au 31 décembre 2012. Des informations plus détaillées sont disponibles dans les notes annexes aux états financiers, et plus précisément dans les notes 14, 20 et 36.

## 11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES

### 11.1. LA RECHERCHE ET LE DÉVELOPPEMENT

Afin de trouver des relais de croissance pour les années à venir, le Groupe Bolloré est engagé à long terme dans la recherche d'activités nouvelles.

La recherche et le développement (R&D) sont une composante essentielle de la branche industrielle du Groupe Bolloré.

Pour la division Films plastiques, la R&D a porté en 2012 pour 1,5 million d'euros sur de nouveaux films barrière destinés à l'industrie alimentaire en ce qui concerne les films d'emballage, et, sur la poursuite du développement de nouveaux séparateurs pour condensateurs pour le film diélectrique.

Le montant global de la R&D des batteries et des supercapacités s'élève à 69,2 millions d'euros, qui se partagent en 43,4 millions d'euros pour Batscap (à Quimper) et 25,8 millions d'euros pour Bathium (au Canada).

La recherche concernant les batteries continue à porter sur l'amélioration des constituants électrochimiques permettant un accroissement de la durée de vie et de la cyclabilité tandis que les développements portent sur l'intégration du pack batterie et sur le pilotage de la batterie dans l'environnement de son application au véhicule électrique. Cette année, les investissements permettant d'augmenter la capacité de production des usines Batteries ont été incorporés dans l'effort de R&D tant chez Batscap que chez Bathium. En effet, le process de production fait l'objet d'importantes améliorations permettant notamment la réalisation de films en double laize, ce qui permet de doubler la capacité de production de l'usine.

Les développements se sont également poursuivis sur les batteries stationnaires pour le relais d'installations électriques chez les particuliers, ce secteur constituant un axe important de développement de la division.

S'agissant des supercapacités, la recherche porte sur l'amélioration des composants notamment au travers d'une meilleure cyclabilité et un accroissement de l'énergie délivrée, et leur intégration en modules. Les développements portent principalement sur la simplification des process de production en vue d'une diminution des coûts et d'une meilleure capacité volumique, permettant ainsi d'atteindre des marchés de masse, notamment en direction du marché automobile.

Batscap continue à coopérer à 14 programmes de recherche nationaux (ANR et Genesis), initiés les années précédentes et regroupant des laboratoires de recherche universitaires ou le CNRS.

Le véhicule électrique Bluecar® est arrivé sur le marché en 2011. Depuis, la R&D et les investissements se sont élevés pour VEPB à 48,9 millions d'euros pour prendre en compte l'amélioration des Bluecar à livrer, tant aux particuliers qu'aux flottes d'entreprises ainsi que le rétrofit des premiers modèles délivrés à Autolib'.

Chez Gruau Microbus, les premiers bus électriques réalisés par le Groupe ont été livrés au Luxembourg et dans des communes françaises, notamment en outre-mer.

De plus, des livraisons sont en cours à Abidjan (Côte d'Ivoire).

Le groupe IER a fait évoluer sa recherche en 2012 vers de nouveaux marchés tout en développant des produits nouveaux sur ses marchés de base. 7,5 millions d'euros ont été consacrés à la R&D, dont 3,2 sur les solutions d'enregistrement et d'embarquement de passagers en aéroport, ainsi que sur les logiciels spécifiques aux métiers du transport et applications de l'informatique embarquée et de la RFID dans les transports. Par ailleurs, les systèmes embarqués pour l'auto-partage ainsi que les bornes d'abonnement, de location et bornes de charge ont continué à être développés dans le cadre du projet Autolib' (0,8 million d'euros).

Automatic Systems a consacré 2,4 millions d'euros à sa R&D. La division Télécoms, incluant Bolloré Telecom, Wifirst, et Polyconseil a engagé 4,5 millions d'euros en recherche et développement. Polyconseil, qui participe au projet Autolib', a ainsi encore réalisé 0,3 million d'euros en R&D.

## EFFORT DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

(en millions d'euros)	2012	2011	2010	2009	2008
Bolloré Films	1,5	0,6	0,6	0,7	0,9
Batscap/Bathium <sup>(1)</sup>	69,2	33,4	37,4	30,2	25,1
Véhicules électriques <sup>(1)</sup>	48,9	0,2	19,9	26,1	15,7
IER	7,5	9,3	7,8	8,1	9,5
Bolloré Telecom <sup>(2)</sup>	4,5	4,7	3,1	4,0	5,6
<b>TOTAL</b>	<b>131,6</b>	<b>48,2</b>	<b>68,8</b>	<b>69,1</b>	<b>56,8</b>

(1) Depuis 2012, dépenses de R&D et investissements spécifiques.

(2) Dont Polyconseil et Wifirst.

## 11.2. BREVETS ET LICENCES

Le portefeuille des brevets du Groupe comporte, à la fin de l'exercice 2012, 1 212 brevets ou demandes de brevets en vigueur (soit une augmentation de 6,7 % par rapport à l'exercice précédent) dans 45 pays, qui se répartissent comme suit :

	Brevets déposés en 2012		Portefeuille total en vigueur (tous pays)
	Total	Dont France	
Bolloré Films	4	–	75
Batscap	18	9	394
Bathium	10	2 <sup>(1)</sup>	600
IER	6	5	74
IER Systems	25	1	49
BCA	–	–	8
Automatic Systems	–	–	12
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>17</b>	<b>1 212</b>

(1) Pour Bathium, il s'agit du Canada, pays de premier dépôt, et non de la France.

## 12. INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

### 12.1. PRINCIPALES TENDANCES DE L'EXERCICE 2012

#### TRANSPORT ET LOGISTIQUE

Dans un environnement difficile, Bolloré Logistics a vu son activité 2012 progresser notamment sur les flux Europe-Asie, intra-Asie et sur le marché nord-américain où le Groupe bénéficie de sa présence dans le secteur des projets pétroliers. L'activité a également profité du développement des activités de logistique à valeur ajoutée et des projets miniers en Asie. En 2012, Bolloré Logistics a poursuivi le développement de son réseau international à travers l'acquisition des activités Fast, présentes au Moyen-Orient et en Europe, acquises fin 2011, des sociétés Getco en Italie et Saftcomar en Suisse acquises en 2012 et de la création de SDV Norway. Le renforcement de ce réseau international devrait se poursuivre en 2013, avec de nouvelles ouvertures prévues

au Moyen-Orient et en Colombie. Dans le domaine de la manutention portuaire, les performances ont été inégales. Les mesures d'embargo ont pénalisé les activités de manutention de tubes à Dunkerque et l'activité du port de Rouen. En revanche, un regain d'activité a été constaté dans les différents ports bretons, qui ont bénéficié d'une forte flexibilité rendue possible par les investissements importants réalisés au cours des dernières années.

Les activités de Bolloré Africa Logistics bénéficient de la forte reprise des activités en Côte d'Ivoire, après un premier semestre 2011 durablement pénalisé par la crise politique dans ce pays ayant entraîné l'arrêt du port et du chemin de fer durant plusieurs mois, du dynamisme des terminaux portuaires, notamment ceux de Lagos-Tin Can au Nigeria, Congo Terminal à Pointe-Noire, MPS au Ghana et Douala au Cameroun, de l'apport du démarrage de nouveaux terminaux remportés récemment tels que Freetown au Sierra Leone et Conakry en Guinée et à la croissance de la logistique des projets miniers sensible notamment en Afrique de l'Est (Kenya, Ouganda, Tanzanie) et australie (Afrique du Sud, Mozambique, République démocratique du Congo).

## LOGISTIQUE PÉTROLIÈRE

En 2012, l'activité de distribution de produits pétroliers en France a connu une nette augmentation des volumes grâce à un climat plus rigoureux (coefficient moyen de rigueur de 0,98 en 2012, contre 0,81 en 2011) et à l'apport de LCN qui permet au Groupe de représenter désormais plus de 14 % du marché français du fioul domestique. L'année a également été marquée par la bonne marche des activités logistique, transport et dépôt de SFDM et par les bonnes performances de CICA en Suisse.

## COMMUNICATION

À la suite de l'offre publique de rachat réalisée par Havas en juin 2012, la participation du Groupe Bolloré a été reluée de 32,8 % à 37,05 % et s'établit à 36,9 % au 31 décembre 2012. Le Conseil d'administration du 31 août 2012 a nommé Yannick Bolloré Directeur général délégué d'Havas. À compter du 1<sup>er</sup> septembre 2012, Havas est intégré globalement dans les comptes du Groupe Bolloré. L'année 2012 a été marquée par une croissance de l'activité d'Havas, par une refonte de l'organisation autour de deux principales divisions (Havas Media Group et Havas Creative Group) et par le développement des activités dans le digital et dans les pays émergents.

Après l'obtention des accords de l'Autorité de la concurrence et du CSA, le Groupe a finalisé, en septembre 2012, la vente des chaînes Direct 8 et Direct Star à Canal+, contre 22,4 millions d'actions Vivendi.

Dans le domaine de la presse gratuite, le Groupe a poursuivi activement le développement de son journal *Direct Matin* notamment grâce au renforcement des partenariats avec la presse quotidienne régionale et au lancement en mars 2012 de la version digitale du journal.

## STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ ET SOLUTIONS

L'activité du secteur traditionnel, Films plastiques et Terminaux et systèmes spécialisés (IER), enregistre des résultats satisfaisants. Dans l'activité Films plastiques, la baisse des volumes vendus de films diélectriques n'a pas permis de profiter pleinement de la bonne marche des ventes de films d'emballage. IER présente une constance des volumes d'activité, grâce aux efforts menés durant les exercices précédents qui ont permis de retrouver des conditions de profitabilité pérenne.

En 2012, l'activité Batteries a poursuivi ses investissements destinés à accroître les capacités industrielles de production. Avec l'extension de la nouvelle usine de Bretagne et de celle du Canada, l'objectif est de pouvoir produire, à terme, 20 000 batteries de 30 kWh et 20 000 batteries de 15 kWh par an. Le service Autolib', qui a poursuivi son déploiement, a rencontré un réel succès avec, à fin 2012, plus de 50 000 abonnements vendus dont 20 000 abonnements premium annuels. Gruau Microbus, dont le Groupe détient 100 % du capital, a poursuivi en 2012 la livraison de Bluebus 100 % électriques à Tours, à La Réunion et au Mont-Saint-Michel

## AUTRES ACTIVITÉS

Dans le secteur des plantations, l'année 2012 est marquée par une forte baisse des cours liée au ralentissement de la demande au niveau mondial. La baisse des cours du caoutchouc, à partir du second semestre 2011, s'est accentuée au deuxième trimestre 2012, atteignant son niveau le plus bas au mois d'août, à 2 400 dollars US/tonne. Les trois principaux pays producteurs ayant ensuite annoncé des mesures visant à restreindre les exportations de caoutchouc, les cours se sont redressés et stabilisés à la fin de l'année 2012, à environ 3 000 dollars US/tonne. La moyenne annuelle se situe à 3 157 dollars US/tonne, en diminution de 30 % par rapport à une année 2011 exceptionnelle qui avait connu le plus haut niveau historique du cours.

Les cours de l'huile de palme se sont maintenus à un niveau élevé en début d'année 2012, bénéficiant de la baisse de la récolte américaine de graines de soja (-10 %). À partir du mois de mai, en raison de la diminution de la demande et de la croissance des stocks d'huile de palme en Malaisie, la tendance s'inverse. Sur le marché de Rotterdam, le cours moyen annuel de l'huile de palme (CPO Cif Rotterdam) s'établit à 999 dollars US/tonne, en repli de 11 % par rapport à 2011. Au premier semestre 2012, le cours moyen de l'huile de palme des six premiers mois 2012 était de 1 098 dollars US/tonne, alors qu'au 31 décembre 2012, le cours s'établit à 810 dollars US/tonne.

## 12.2. TENDANCES CONNUES SUR L'EXERCICE EN COURS

La diversité des métiers et des investissements du Groupe devrait lui permettre de ne pas anticiper de modifications significatives de sa situation globale au cours des prochains mois.

Les premiers mois de l'exercice 2013 sont marqués par une bonne tenue des volumes sur l'activité Transport et logistique, par des conditions climatiques favorables à l'activité logistique pétrolière. Le Groupe est, par ailleurs, toujours plus impliqué dans le développement opérationnel des batteries électriques, des supercapacités et des véhicules électriques.

## TRANSPORT ET LOGISTIQUE

Comme pour les années passées, Bolloré Logistics étudie régulièrement plusieurs dossiers d'acquisition afin de consolider son réseau et de sécuriser les flux de ses principaux clients, dans ses agences. Aujourd'hui, le portefeuille de la clientèle reste orienté au grand international, tout en restant axé dans ses domaines de prédilection, à savoir l'aérospace, les télécommunications, les cosmétiques, les produits de luxe, et les projets industriels, pétroliers et miniers.

En 2013, le dynamisme de Bolloré Africa Logistics devrait se maintenir avec une progression continue des activités, du fait :

- de la volonté de conforter la position du Groupe de premier opérateur logistique sur le continent, en renforçant son maillage panafricain ;
- du potentiel en termes de gain de parts de marché ;
- du développement de nouveaux métiers (services aéroportuaires, affrètement d'avion, etc.) ;
- et de la préservation du statut de premier opérateur portuaire en Afrique, en diversifiant le portefeuille de terminaux dans d'autres pays émergents. En consortium avec APMT et Bouygues, Bolloré Africa Logistics a ainsi remporté, en mars 2013, l'appel d'offres pour la gestion du second terminal à conteneurs d'Abidjan, appelé communément TC2, pour une durée de vingt et un ans.

## LOGISTIQUE PÉTROLIÈRE

L'activité de Logistique pétrolière, qui poursuit l'intégration du réseau LCN, prévoit une stabilisation de ses volumes pour 2013.

## COMMUNICATION

La réorganisation du groupe Havas en deux divisions, Havas Media Group et Havas Creative Group, offrant une structure simple, claire, agile et intégrée, lui permettra de poursuivre son objectif visant à devenir le premier groupe de communication dont la stratégie est de placer l'excellence digitale et l'innovation au cœur de toutes ses agences.

Par ailleurs, dans un environnement publicitaire difficile, le Groupe Bolloré poursuit le développement du journal *Direct Matin* et le renforcement de sa notoriété grâce à de nouveaux partenariats.

## STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ ET SOLUTIONS

L'introduction en Bourse de la division Stockage d'électricité et solutions, qui est prévu pour l'automne 2013, permettra de valoriser cet ensemble ainsi que de lui apporter une plus grande visibilité.

Dans le domaine des batteries et des supercapacités, le Groupe prévoit d'accroître ses capacités industrielles de production. Ainsi, avec la nouvelle usine de Bretagne et celle du Canada, également en cours d'extension, l'objectif est d'atteindre une capacité de 20 000 batteries de 30 kWh et 20 000 batteries de 15 kWh par an à terme.

La poursuite du déploiement d'Autolib' doit permettre la mise à disposition d'environ 3 000 Bluecar®, désormais également disponibles à la vente, 1 100 stations et 6 000 bornes de charge à Paris et en région parisienne. Le service Autolib' rencontre un réel succès avec, à mi-avril, 70 000 abonnements vendus dont 30 000 abonnements premium annuels. D'autres projets dans deux villes françaises et une à l'international sont à l'étude. Des projets d'application stationnaires de la batterie sont en cours et seront développés au cours de l'exercice 2013.

IER, de son côté, devrait bénéficier, en 2013, de l'élargissement de sa gamme dans les solutions dites « smart grid » permettant l'optimisation des réseaux de distribution d'électricité à travers les technologies informatiques, ainsi que celle du déploiement de projets acquis sur les exercices précédents, dont Autolib'. IER lance, entre autres, une borne d'encaissement en libre-service pour la distribution de proximité.

Sur les Films plastiques, l'exercice 2013 devrait connaître une amélioration des résultats, avec un retour progressif à la normale de l'activité diélectrique.

#### **AUTRES ACTIVITÉS**

Sur les plantations, le marché du caoutchouc se stabilise en début d'année 2013. À l'approche de l'hivernage dans les principales zones de production, les cours se maintiennent autour de 3 000 dollars US/tonne. La production devrait continuer à croître en 2013, tandis que l'évolution de la demande est incertaine, en particulier dans les pays occidentaux. Les cours du caoutchouc naturel devraient donc rester volatils. Pour l'huile de palme, les cours (CPO Cif Rotterdam) se maintiennent au-dessus de 800 dollars US/tonne et la diminution de la production en Indonésie et en Malaisie, entraînant une baisse des stocks, devrait conduire à une remontée des prix. Les cours dépendront également des perspectives de récolte de soja en Argentine et du dynamisme des économies indienne et chinoise, premiers importateurs d'huile de palme.

### **13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE**

Le Groupe Bolloré ne présente pas de prévision ou d'estimation de bénéfice.

### **14. ORGANES D'ADMINISTRATION ET DIRECTION GÉNÉRALE**

#### **14.1. INFORMATION SUR LES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION**

##### **14.1.1. INFORMATIONS STATUAIRES ET MODE DE DIRECTION**

Les statuts prévoient que la société est administrée par un Conseil d'administration de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.

Les membres du Conseil sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire. La durée de leurs mandats est de trois années.

Chaque administrateur doit être propriétaire d'une action au moins pendant toute la durée de son mandat. Les administrateurs sont convoqués aux séances du Conseil d'administration par tous moyens, les convocations étant faites par le Président ou le Vice-Président administrateur délégué.

Le Conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente, et les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés.

La voix du Président de séance est prépondérante en cas de partage.

L'Assemblée générale ordinaire a la faculté, sur proposition du Conseil d'administration, de désigner un collège de censeurs qui sont convoqués aux séances du Conseil et peuvent prendre part aux délibérations avec voix consultative seulement.

Les administrateurs, ainsi que plus généralement les collaborateurs du Groupe figurant sur les listes d'initiés, en application des dispositions de la Charte d'Éthique du Groupe dûment amendée suite à la recommandation de l'Autorité des marchés financiers en date du 3 novembre 2010, doivent s'abstenir de procéder à des transactions sur les titres de la société (i) pendant une période de trente jours calendaires précédant la publication des comptes annuels et semestriels et, le cas échéant, des comptes trimestriels complets, et (ii) pendant une période de quinze jours calendaires précédant la publication de l'information trimestrielle quelle que soit la période dès lors qu'ils ont connaissance d'une information qui, si elle était rendue publique, serait susceptible d'avoir une incidence sur le cours du titre, et ceci, aussi longtemps que l'information n'aura pas été rendue publique. Les dispositions de la Charte d'Éthique sont applicables à l'ensemble des administrateurs des sociétés du

Groupe. Cette disposition s'applique à toutes les sociétés du Groupe\* et à toutes les transactions sur les titres cotés de l'ensemble des sociétés du Groupe.

L'Assemblée générale extraordinaire du 6 juin 2002 a procédé à une mise en conformité des statuts avec la loi n° 2001-420 du 15 mai 2001, permettant notamment au Conseil d'administration de se prononcer sur l'un des deux modes de direction de la société anonyme, à savoir la dissociation ou le cumul des fonctions de Directeur général et de Président du Conseil d'administration, et ce, lors de toute nomination ou renouvellement du mandat de Président ou de Directeur général. Le mode de direction retenu reste valable jusqu'à l'expiration du mandat du premier de ceux-ci.

Le Conseil d'administration, en séance du 5 juin 2008 statuant conformément aux dispositions statutaires, a décidé de maintenir l'option consistant à cumuler les fonctions de Président et de Directeur général.

Le Conseil a renouvelé en conséquence, en qualité de Président-directeur général, Vincent Bolloré. Sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration et dans la limite de l'objet social, le Président-directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société.

Dans un souci de répondre au respect des règles de bonne gouvernance, l'Assemblée générale extraordinaire du 6 juin 2012 a, sur proposition du Conseil du 20 avril 2012, introduit dans les statuts une disposition aux termes de laquelle le Conseil d'administration désigne l'un de ses membres, portant le titre de Vice-Président administrateur délégué, en lui déléguant par anticipation les fonctions de Président et de Directeur général, en cas de décès ou de disparition du Président. Cette délégation est donnée au Vice-Président administrateur délégué pour une durée limitée sans qu'elle puisse dépasser la durée du mandat du Président. En cas de décès, cette délégation vaut jusqu'à l'élection du nouveau Président.

Par ailleurs, le Conseil d'administration peut désigner parmi ses membres, un ou plusieurs Vice-Présidents chargés de présider les séances du Conseil en cas d'absence ou d'empêchement du Président, si cette vacance n'a pas été supplée par le Vice-Président administrateur délégué.

En application des dispositions statutaires adoptées par l'Assemblée générale extraordinaire du 6 juin 2012, le Conseil d'administration du 31 août 2012 :

- a nommé Cyrille Bolloré en qualité de Vice-Président administrateur délégué pour la durée restant à courir du mandat de Président de Vincent Bolloré ;
- a désigné Cédric de Bailliencourt en qualité de Vice-Président pour la durée de son mandat d'administrateur en cours et de ses éventuels renouvellements.

##### **14.1.2. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

À la date du présent document, le Conseil est composé des 17 membres suivants :

##### **VINCENT BOLLORÉ, Président-directeur général**

Né le 1<sup>er</sup> avril 1952

Date d'entrée en fonction : 21 décembre 2006

Date du dernier renouvellement : 5 juin 2008

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2012

Nombre d'actions de la société détenues : 126 614

Adresse professionnelle

Tour Bolloré

31-32, quai de Dion-Bouton

92811 Puteaux Cedex

Expertise et expérience en matière de gestion

Industriel, Président du Groupe Bolloré depuis 1981.

##### **Mandats exercés en 2012**

###### **Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Président-directeur général de Bolloré<sup>(1)</sup> et Bolloré Participations ;
- Président du Conseil d'administration (direction dissociée) de Financière de l'Odet<sup>(1)</sup> et d'Haras<sup>(1)</sup> ;
- Président de Somabol ;

\* Ensemble des sociétés contrôlées par Vincent Bolloré.

(1) Société cotée.

- Directeur général d'Omnium Bolloré et Financière V ;
  - Administrateur de Batscap, Bolloré<sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Matin Plus, Financière Moncey<sup>(1)</sup>, Financière de l'Odé<sup>(1)</sup>, Havas<sup>(1)</sup>, Havas Média France, Financière V, Omnium Bolloré ;
  - 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<sup>(1)</sup>, de la Société Bordelaise Africaine et de la Compagnie des Tramways de Rouen ;
  - Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de surveillance de la Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup>.
- *Autres fonctions et mandats*
- Membre du Conseil de Surveillance de Vivendi<sup>(1)</sup> ;
  - Représentant permanent de Bolloré au Conseil de Fred & Farid Paris ;
  - Représentant permanent de Bolloré au Conseil de Fred & Farid Group.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- 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<sup>(1)</sup>, Bolloré Africa Logistics Gabon (ex-SDV Gabon) et Bolloré Africa Logistics Sénégal (ex-SDV Sénégal) ;
  - Administrateur délégué de Nord-Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
  - Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'administration de Bolloré Africa Logistics Cameroun (ex-Saga Cameroun), SAFA Cameroun<sup>(1)</sup> et SDV Congo.
- *Autres fonctions et mandats*
- Vice-Président de Generali<sup>(1)</sup>, Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB)<sup>(1)</sup> et Bereby Finances ;
  - Administrateur de Centrages, Socfinaf (ex-Intercultures)<sup>(1)</sup>, Liberian Agricultural Company (LAC), Mediobanca<sup>(1)</sup>, Plantations Nord-Sumatra Ltd, Socfin (ex-Socfinal)<sup>(1)</sup>, Socfinasia<sup>(1)</sup>, Socfinco, Socfindo, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol), Socfin KCD et Generali<sup>(1)</sup> ;
  - Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'administration de Bereby Finances, Palmeraies du Cameroun (Palmcam), Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm)<sup>(1)</sup> et Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB)<sup>(1)</sup> ;
  - Cogérant de Brabanta.

#### Mandats exercés en 2011

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Président-directeur général de Bolloré<sup>(1)</sup> et Bolloré Participations ;
  - Président du Conseil d'administration (direction dissociée) de Financière de l'Odé<sup>(1)</sup> ;
  - Directeur général d'Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol ;
  - Administrateur de Batscap, Bolloré<sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Direct 8, Matin Plus, Direct Soir, Financière Moncey<sup>(1)</sup>, Financière de l'Odé<sup>(1)</sup>, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol ;
  - 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<sup>(1)</sup>, de la Société Bordelaise Africaine et de la Compagnie des Tramways de Rouen ;
  - Représentant permanent de Bolloré au Conseil d'administration de Bolloré Média ;
  - Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de surveillance de la Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup>.
- *Autres fonctions et mandats*
- Président du Conseil d'administration (direction dissociée) d'Havas<sup>(1)</sup> ;
  - Administrateur d'Havas, Havas Media France et Natixis ;
  - Représentant permanent de Bolloré au Conseil de Fred & Farid.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- 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<sup>(1)</sup>, SDV Gabon et Bolloré Africa Logistics Sénégal (ex-SDV Sénégal) ;
  - Administrateur délégué de Nord-Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
  - Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'administration de Bolloré Africa Logistics Cameroun (ex-Saga Cameroun), SAFA Cameroun<sup>(1)</sup> et SDV Congo.
- *Autres fonctions et mandats*
- Vice-Président de Generali<sup>(1)</sup>, Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB)<sup>(1)</sup> et Bereby Finances ;
  - Administrateur de Centrages, Socfinaf (ex-Intercultures)<sup>(1)</sup>, Liberian Agricultural Company (LAC), Mediobanca<sup>(1)</sup>, Plantations Nord-Sumatra Ltd, Socfin (ex-Socfinal)<sup>(1)</sup>, Socfinasia<sup>(1)</sup>, Socfinco, Socfindo, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol), Socfin KCD et Generali<sup>(1)</sup> ;
  - Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'administration de Bereby Finances, Palmeraies du Cameroun (Palmcam), Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm)<sup>(1)</sup> et Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB)<sup>(1)</sup> ;
  - Cogérant de Brabanta.

#### Mandats exercés en 2010

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Président-directeur général de Bolloré et Bolloré Participations ;
  - Président du Conseil d'administration (direction dissociée) de Financière de l'Odé<sup>(1)</sup> ;
  - Président de VEPB ;
  - Directeur général d'Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol ;
  - Administrateur de Batscap, Bolloré, Bolloré Participations, Direct 8, Matin Plus, Direct Soir, Financière Moncey, Financière de l'Odé, Financière V, Omnium Bolloré, Sofibol et VEPB ;
  - Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'administration de la Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), de la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, de la Société Industrielle et Financière de l'Artois, de la Société Bordelaise Africaine et de la Compagnie des Tramways de Rouen ;
  - Représentant permanent de Bolloré au Conseil d'administration de Bolloré Média ;
  - Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de surveillance de la Compagnie du Cambodge.
- *Autres fonctions et mandats*
- Président du Conseil d'administration (direction dissociée) d'Havas<sup>(1)</sup> ;
  - Administrateur d'Havas, Havas Media France et Natixis ;
  - Représentant permanent de Bolloré au Conseil de Fred & Farid.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Président de Champ de Mars Investissement, Financière Nord-Sumatra, Nord-Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
  - Administrateur de BB Group, Champ de Mars Investissement, Financière Nord-Sumatra, Plantations des Terres Rouges, SDV Gabon et Bolloré Africa Logistics Sénégal (ex-SDV Sénégal) ;
  - Administrateur délégué de Nord-Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
  - Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'administration de Bolloré Africa Logistics Cameroun (ex-Saga Cameroun), SAFA Cameroun et SDV Congo.
- *Autres fonctions et mandats*
- Vice-Président de Generali, Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB) et Bereby Finances ;

(1) Société cotée.

- Administrateur de Centrages, Intercultures, Liberian Agricultural Company (LAC), Mediobanca, Plantations Nord-Sumatra Ltd, Socfinal, Socfinasia, Socfinco, Socfindo, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol), Socfin KCD et Generali ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'administration de Bereby Finances, Palmeraies du Cameroun (Palmcam), Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm) et Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB) ;
- Cogérant de Brabanta.

### Mandats exercés en 2009

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

##### – Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- 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 et Sofibol ;
  - Administrateur de Batscap, Bolloré, Direct 8, Matin Plus, Direct Soir, Financière Moncey, Financière de l'Odet, Financière V, Omnium Bolloré, Sofibol et VEPB ;
  - 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 et 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.
- Autres fonctions et mandats
- Président du Conseil d'administration (direction dissociée) d'Havas ;
  - Administrateur d'Havas, Havas Media France et Natixis ;
  - Représentant permanent de Bolloré au Conseil de Fred & Farid.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

##### – Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Président de Champ de Mars Investissement, Financière Nord-Sumatra, Nord-Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
  - Administrateur de BB Group, Champ de Mars Investissement, Financière Nord-Sumatra, Plantations des Terres Rouges, SDV Gabon et SDV Sénégal ;
  - Administrateur délégué de Nord-Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
  - Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'administration de SDV Cameroun, SAFA Cameroun et SDV Congo.
- Autres fonctions et mandats
- Vice-Président de Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB) et Bereby Finances ;
  - Administrateur de Centrages, Intercultures, Liberian Agricultural Company (LAC), Mediobanca, Plantations Nord-Sumatra Ltd, Socfinaf Company Ltd, Socfinal, Socfinasia, Socfindo, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol) et Socfin KCD ;
  - Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'administration de Bereby Finances, Palmeraies du Cameroun (Palmcam), Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm), Société des Palmeraies de la Ferme Suisse et Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB) ;
  - Cogérant de Brabanta.

### Mandats exercés en 2008

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-directeur général de Bolloré et Bolloré Participations ;
- Président du Conseil d'administration (direction dissociée) de Financière de l'Odet, Havas Media France et Havas ;
- Président de Bolloré Production et VEPB ;
- Directeur général d'Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol ;
- Administrateur de Batscap, Bolloré, Bolloré Participations, Direct 8 (précédemment dénommée Bolloré Média), Compagnie des Glénans, Matin Plus

(précédemment dénommée Compagnie de Bangor), Direct Soir, Financière Moncey, Financière de l'Odet, Financière V, Omnium Bolloré, Sofibol, Havas Media France, Havas 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 et 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 d'Havas au Conseil de Médiamétrie.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Champ de Mars Investissement, Financière Nord-Sumatra, Nord-Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
- Vice-Président de Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB) et Bereby Finances ;
- Administrateur de BB Group, Centrages, Champ de Mars Investissement, Financière Nord-Sumatra, Intercultures, Liberian Agricultural Company (LAC), Mediobanca, Plantations Nord-Sumatra Ltd, Plantations des Terres Rouges, SDV Gabon, SDV Sénégal, Socfinaf Company Ltd, Socfinal, Socfinasia, Socfinco, Socfindo, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol) et 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 Finances, SDV Cameroun, SDV Congo, SAFA Cameroun, Société Camerounaise de Palmeraies, Palmeraies du Cameroun, Société des Palmeraies de la Ferme Suisse et Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB) ;
- Gérant de Huilerie de Mapangu Sprl.

### CYRILLE BOLLORÉ, Vice-Président administrateur délégué

Né le 19 juillet 1985

Date d'entrée en fonction : 10 juin 2009

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2012

Nombre d'actions de la société détenues : 10

Adresse professionnelle

Tour Bolloré

31-32, quai de Dion-Bouton

92811 Puteaux Cedex

Expertise et expérience en matière de gestion

Diplômé de l'université Paris-IX Dauphine (*Master [MSc] in Economics and Management – Major in Finance*).

Directeur adjoint des Approvisionnements et de la Logistique de Bolloré Énergie, de novembre 2007 à novembre 2008.

Directeur des Approvisionnements et de la Logistique de Bolloré Énergie, de décembre 2008 à août 2010.

Directeur général de Bolloré Énergie, du 1<sup>er</sup> septembre 2010 à septembre 2011.

Président de Bolloré Énergie depuis le 3 octobre 2011.

Vice-Président administrateur délégué de Bolloré depuis le 31 août 2012.

Vice-Président de Bolloré Logistics depuis le 31 août 2012.

### Mandats exercés en 2012

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

##### – Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Président du Conseil d'administration de Bolloré Énergie et de SFDM (Société Française Donges-Metz) ;
- Vice-Président administrateur délégué de Bolloré ;
- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Bolloré Énergie, Bolloré Participations, Financière de l'Odet<sup>(1)</sup>, Financière V, Omnium Bolloré et SFDM ;
- Représentant permanent de Sofiprom au Conseil de La Charbonnière ;
- Président du Conseil de surveillance de Sofibol.

(1) Société cotée.

*– Autres fonctions et mandats*

- Président de la FFPI (Fédération Française des Pétroliers Indépendants) ;
- Administrateur des Combustibles de Normandie ;
- Membre du Conseil de gérance de Société des Pipelines de Strasbourg SARL ;
- Représentant permanent de Bolloré Énergie au Conseil d'administration de la SAGESS (Société Anonyme de Gestion de Stocks de Sécurité).

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

*– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Administrateur de CICA, et Satram Huiles SA ;
- Director de CIPCH BV.

*– Autres fonctions et mandats*

Néant.

**Mandats exercés en 2011**

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

*– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Président de Bolloré Énergie ;
  - Président du Conseil d'administration de SFDM ;
  - Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Financière de l'Odé<sup>(1)</sup>, Financière V, Omnium Bolloré, SFDM et Sofibol ;
  - Représentant permanent de Sofiprom au Conseil de La Charbonnière.
- Autres fonctions et mandats*
- Administrateur des Combustibles de Normandie ;
  - Membre du Conseil de gérance de Société des Pipelines de Strasbourg SARL ;
  - Représentant permanent de Bolloré Énergie au Conseil d'administration de la SAGESS (Société Anonyme de Gestion de Stocks de Sécurité).

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

*– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Administrateur de CICA et Satram Huiles SA ;
- Director de CIPCH BV.

*– Autres fonctions et mandats*

Néant.

**Mandats exercés en 2010**

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

*– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Administrateur de Bolloré, Bolloré Participations, Financière de l'Odé<sup>(1)</sup>, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol ;
  - Directeur général de Bolloré Énergie ;
  - Directeur des Approvisionnements et de la Logistique de Bolloré Énergie.
- Autres fonctions et mandats*
- Membre du Comité de direction de Dépôt Pétrolier de Lorient SAS ;
  - Membre du Comité de direction d'Entrepôt Pétrolier de Chambéry SAS ;
  - Membre du Comité de direction de Société du Dépôt de La Pallice SAS ;
  - Membre du Conseil de gérance de Société des Pipelines de Strasbourg SARL ;
  - Administrateur de la société Les Combustibles de Normandie.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

*– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Administrateur de CICA.

*– Autres fonctions et mandats*

Néant.

**Mandats exercés en 2009**

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

*– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Administrateur de Bolloré, Bolloré Participations, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol ;
  - Directeur des Approvisionnements et de la Logistique de Bolloré Énergie.
- Autres fonctions et mandats*
- Membre du Comité de direction de Dépôt Pétrolier de Lorient SAS ;
  - Membre du Comité de direction d'Entrepôt Pétrolier de Chambéry SAS ;
  - Membre du Comité de direction de Société du Dépôt de La Pallice SAS ;
  - Membre du Conseil de gérance de Société des Pipelines de Strasbourg SARL.

(1) Société cotée.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

*– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

Néant.

*– Autres fonctions et mandats*

Néant.

**Mandats exercés en 2008**

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

- Administrateur de Bolloré Participations, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol ;
- Directeur des Approvisionnements et de la Logistique de Bolloré Énergie.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

Néant.

**CÉDRIC DE BAILLIENCOURT, Vice-Président**

Né le 10 juillet 1969

Date d'entrée en fonction : 12 décembre 2002

Date du dernier renouvellement : 5 juin 2007

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2012

Nombre d'actions de la société détenues : 10 090

Adresse professionnelle

Tour Bolloré

31-32, quai de Dion-Bouton

92811 Puteaux Cedex

Expertise et expérience en matière de gestion

Directeur financier du Groupe Bolloré, depuis 2008.

Vice-Président-directeur général de Bolloré et Directeur général de Financière de l'Odé depuis le 12 décembre 2002. Il est entré dans le Groupe Bolloré en 1996.

**Mandats exercés en 2012**

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

*– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Vice-Président-directeur général de Financière de l'Odé<sup>(1)</sup> ;
  - Vice-Président de Bolloré<sup>(1)</sup> ;
  - Président du Directoire de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup>,
  - Président des Conseils d'administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey<sup>(1)</sup>, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard et de la Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(1)</sup> ;
  - Président de Compagnie de Bénodet, Compagnie des Glénans, Compagnie de Trégueuennec, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Guénéolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Financière de Kerdévol, Financière d'Ouessant, Financière de Loctudy, Financière du Perguet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean et Omnium Bolloré ;
  - Gérant de Socarfi et Compagnie de Malestroit ;
  - Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière V, Financière Moncey<sup>(1)</sup>, Omnium Bolloré, Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>, Financière de l'Odé<sup>(1)</sup> et Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
  - Membre du Directoire de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup> ;
  - Représentant permanent de Bolloré aux Conseils de Batscap, Havas<sup>(1)</sup> et Socotab ; de Financière V au Conseil de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) ;
  - Membre du Conseil de Surveillance de Sofibol.
- Autres fonctions et mandats*
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil de Surveillance de Vallourec<sup>(1)</sup> ;
  - Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de surveillance de la Banque Hottinguer (ex-Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie).

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

*– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Président du Conseil d'administration de Plantations des Terres Rouges<sup>(1)</sup>, PTR Finances, SFA ;
- Administrateur de African Investment Company, Champ de Mars Investments, Financière Nord-Sumatra, Cormoran Participations, Financière du

- Champ de Mars, Forestière Équatoriale<sup>(1)</sup>, BB Group, PTR Finances, Plantations des Terres Rouges<sup>(1)</sup>, SFA, Sorebol et Technifin ;
- Représentant permanent de Pargefi Helios Iberica Luxembourg SA au Conseil de Participaciones y gestion financiera SA ;
  - Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Nord-Sumatra Investissements.
- *Autres fonctions et mandats*
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils de Socfinasia<sup>(1)</sup>, Socfinaf (ex-Intercultures)<sup>(1)</sup>, Socfinde, Terrasia, Socfin (ex-Socfinal)<sup>(1)</sup>, Induservices SA, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco et Agro Products Investment Company.

### Mandats exercés en 2011

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Vice-Président-directeur général de Financière de l'Odé<sup>(1)</sup> ;
  - Vice-Président-directeur général de Bolloré<sup>(1)</sup> ;
  - Président du Directoire de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup>,
  - Président des Conseils d'administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey<sup>(1)</sup>, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard et de la Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(1)</sup> ;
  - Président de Sofibol, Compagnie de Bénodet, Compagnie des Glénans, Compagnie de Tréguev, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Guénolé, Compagnie de Guivinec, Compagnie de Pleven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Financière de Quiberon, Financière d'Ouessant, Financière de Loctudy, Financière du Perguet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean et Omnium Bolloré ;
  - Gérant de Socarfi, Financière du Loch et Compagnie de Malestroit ;
  - Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière V, Financière Moncey<sup>(1)</sup>, Omnium Bolloré, Sofibol, Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>, Financière de l'Odé<sup>(1)</sup> et Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
  - Membre du Directoire de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup> ;
  - Représentant permanent de Bolloré aux Conseils de Batscap et Socotab ; de Financière V au Conseil de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA).
- *Autres fonctions et mandats*
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil d'administration d'Havas ;
  - 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

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Président du Conseil d'administration de Plantations des Terres Rouges<sup>(1)</sup>, PTR Finances, SFA ;
  - Administrateur de African Investment Company, Champ de Mars Investments, Financière Nord-Sumatra, Cormoran Participations, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale<sup>(1)</sup>, BB Group, PTR Finances, Plantations des Terres Rouges<sup>(1)</sup>, SFA, Sorebol et Technifin ;
  - Représentant permanent de Pargefi Helios Iberica Luxembourg SA au Conseil de Participaciones y gestion financiera SA ;
  - Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Nord-Sumatra Investissements.
- *Autres fonctions et mandats*
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils de Socfinasia<sup>(1)</sup>, Socfinaf (ex-Intercultures)<sup>(1)</sup>, Socfinde, Terrasia, Socfin (ex-Socfinal)<sup>(1)</sup>, Induservices SA, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Sogescol et Agro Products Investment Company.

### Mandats exercés en 2010

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Vice-Président-directeur général de Financière de l'Odé<sup>(1)</sup> ;
  - Vice-Président-directeur général de Bolloré<sup>(1)</sup> ;
  - Président des Conseils d'administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard et de la Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(1)</sup> ;
  - Président de Sofibol, Compagnie de Bénodet, Compagnie de Tréguev, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Guénolé, Compagnie de Guivinec, Compagnie de Pleven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Financière de Quiberon, Financière d'Ouessant, Financière de Loctudy, Financière du Perguet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean et Omnium Bolloré ;
  - Gérant de Socarfi, Financière du Loch et Compagnie de Malestroit ;
  - Administrateur de Bolloré, Bolloré Participations, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière V, Financière Moncey, Omnium Bolloré, Sofibol, Société Industrielle et Financière de l'Artois, Financière de l'Odé et Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
  - Membre du Directoire de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup> ;
  - Représentant permanent de Bolloré aux Conseils de Batscap et Socotab ; de Financière V au Conseil de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA).
- *Autres fonctions et mandats*
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil d'administration d'Havas ;
  - 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

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Président du Conseil d'administration de Financière de Kéréon et de Plantations des Terres Rouges<sup>(1)</sup> ;
  - Administrateur délégué de Financière de Kéréon<sup>(1)</sup> ;
  - Administrateur de African Investment Company, Champ de Mars Investments, Financière Nord-Sumatra, Cormoran Participations, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale<sup>(1)</sup>, BB Group, PTR Finances, Plantations des Terres Rouges, SFA, Sorebol et Technifin ;
  - Représentant permanent de Pargefi Helios Iberica Luxembourg SA au Conseil de Participaciones y gestion financiera SA<sup>(1)</sup> ;
  - Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Nord-Sumatra Investissements.
- *Autres fonctions et mandats*
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils de Socfinasia<sup>(1)</sup>, Intercultures, Socfinde, Terrasia, Socfinal, Induservices SA, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Sogescol et Agro Products Investment Company.

### Mandats exercés en 2009

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Vice-Président-directeur général de Financière de l'Odé<sup>(1)</sup> ;
  - Vice-Président-directeur général de Bolloré<sup>(1)</sup> ;
  - Président des Conseils d'administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey et Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard<sup>(1)</sup> ;
  - Président-directeur général de Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(1)</sup> ;
  - Président de Sofibol, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Guénolé, Compagnie de Guivinec, Compagnie de Pleven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Financière de Quiberon, Financière d'Ouessant, Financière de Loctudy, Financière du Perguet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean et Omnium Bolloré<sup>(1)</sup> ;
  - Gérant de Socarfi, Financière du Loch et Compagnie de Malestroit<sup>(1)</sup> ;
  - 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'Odé et Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard<sup>(1)</sup> ;

(1) Société cotée.

- Représentant permanent de Bolloré aux Conseils de Batscap et Socotab ; de Financière V au Conseil de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA).
- *Autres fonctions et mandats*
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil d'administration d'Haras ;
- 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

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Président du Conseil d'administration de Financière de Kéréon ;
- Administrateur délégué de Financière de Kéréon ;
- Administrateur de African Investment Company, Arlington Investments, Elycar Investments (précédemment dénommée Carlyle Investments), Champ de Mars Investments, Financière Nord-Sumatra, Cormoran Participations, Dumbarton Invest., Latham Invest., Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale, BB Group, PTR Finances, Peachtree Invest., Renwick Invest., SFA, Sorebol, Swann Investments et Technifin ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils de Plantations des Terres Rouges et Nord-Sumatra Investments.
- *Autres fonctions et mandats*
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils de Socfinasia, Intercultures, Socfinde, Terrasia, Socfinal, Induservices SA, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Sogescol et Agro Products Investment Company.

#### 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 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 Guivinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Financière de Quiberon, Financière d'Ouessant, Financière de Loctudy, Financière du Perguet, Financière de Sainte-Marine (ex-Bolloré Médias Investments), Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean et Omnimium Bolloré ;
- Gérant de Socarfi, Financière du Loch et Compagnie de Malestroit ;
- Administrateur de Bolloré, Bolloré Participations, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière V, Financière Moncey, Omnimium Bolloré, Sofibol, Société Industrielle et Financière de l'Artois, Financière de l'Odet et Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Compagnie des Glénans ; de Bolloré aux Conseils de Batscap, Havas et Socotab ; de Financière V au Conseil de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) ; de 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 Investments, Carlyle Investments, Champ de Mars Investments, Financière Nord-Sumatra, Cormoran Participations, Dumbarton Invest., Latham Invest., Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale, BB Group, PTR Finances, Peachtree Invest., Renwick Invest., SFA, Sorebol, Swann Investments 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 Investments et Agro Products Investment Company.

#### BOLLORÉ PARTICIPATIONS

Date d'entrée en fonction : 29 juin 1992  
 Date du dernier renouvellement : 10 juin 2010  
 Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2012  
 Représentant permanent : Gilles Alix  
 Nombre d'actions de la société détenues : 224  
 Adresse professionnelle (siège administratif)

Tour Bolloré  
 31-32, quai de Dion-Bouton  
 92811 Puteaux Cedex

#### Mandats exercés en 2012

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup> ;
- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière de l'Odet<sup>(1)</sup>, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), Société Bordelaise Africaine, Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>.
- *Autres fonctions et mandats*

Néant.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Administrateur de Bolloré Africa logistics Cameroun, Nord Sumatra Investments, SAFA Cameroun<sup>(1)</sup>, Bolloré Africa Logistics Congo (ex-SDV Congo), SFA.
- *Autres fonctions et mandats*
- Administrateur de Agro Products Investment Company Ltd, Bereby Finances, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Palmeraies du Cameroun (Palmcam), Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm)<sup>(1)</sup>, Société des Caoutchoucs du Grand Bereby (SOGB)<sup>(1)</sup>, Socfinaf (ex-Compagnie Internationale de Cultures)<sup>(1)</sup>, Induservices, Socfin (ex-Socfinal)<sup>(1)</sup>, Socfinasia<sup>(1)</sup>, Socfinde et Terrasia.

#### Mandats exercés en 2011

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup> ;
- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière de l'Odet<sup>(1)</sup>, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), Société Bordelaise Africaine, Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>.
- *Autres fonctions et mandats*

Néant.

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Administrateur de Bolloré Africa logistics Cameroun, Nord Sumatra Investments, SAFA Cameroun<sup>(1)</sup>, SDV Congo, SFA.
- *Autres fonctions et mandats*
- Administrateur de Agro Products Investment Company Ltd, Bereby Finances, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol), Palmeraies du Cameroun (Palmcam), Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm)<sup>(1)</sup>, Société des Caoutchoucs du Grand Bereby (SOGB)<sup>(1)</sup>, Socfinaf (ex-Compagnie Internationale de Cultures)<sup>(1)</sup>, Induservices, Socfin (ex-Socfinal)<sup>(1)</sup>, Socfinasia<sup>(1)</sup>, Socfinde et Terrasia.

#### Mandats exercés en 2010

##### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge ;
- Administrateur de Bolloré, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière de l'Odet, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), Société Bordelaise Africaine et Société Industrielle et Financière de l'Artois.
- *Autres fonctions et mandats*

Néant.

(1) Société cotée.

## Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
- Administrateur de Bolloré Africa Logistics Cameroun, Nord-Sumatra Investissements, SAFA Cameroun, SDV Congo et SFA.
- Autres fonctions et mandats
- Administrateur de Agro Products Investment Company Ltd, Bereby Finances, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol), Palmeraies du Cameroun (Palmcam), Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm), Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB), Compagnie Internationale de Cultures, Induservices, Socfinal, Socfinasia, Socfinde et Terrasia.

## Mandats exercés en 2009

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
  - Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge ;
  - Administrateur de Bolloré, Compagnie des Tramways de Rouen, Compagnie des Glénans, Financière de l'Odé, IER, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), Société Bordelaise Africaine et Société Industrielle et Financière de l'Artois.
  - Autres fonctions et mandats
- Néant.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
- Administrateur de Nord-Sumatra Investissements, SAFA Cameroun, SDV Cameroun, SDV Congo, Plantations des Terres Rouges et SFA.
- Autres fonctions et mandats
- Administrateur de Agro Products Investment Company Ltd, Bereby Finances, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol), Palmeraies du Cameroun (Palmcam), Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm), Société des Palmeraies de la Ferme Suisse, Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB), Compagnie Internationale de Cultures, Induservices, Socfinal, Socfinasia, Socfinde et Terrasia.

## Mandats exercés en 2008

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge ;
- Administrateur de Bolloré, Compagnie des Tramways de Rouen, Compagnie des Glénans, Financière de l'Odé, IER, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), Société Bordelaise Africaine et Société Industrielle et Financière de l'Artois.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Agro Products Investment Company Ltd, Bereby Finances, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Nord-Sumatra Investissements, Socfinco, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol), Palmeraies du Cameroun (Palmcam), SAFA Cameroun, Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm), Société des Palmeraies de la Ferme Suisse, SDV Cameroun, SDV Congo, Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB), Compagnie Internationale de Cultures, Induservices, Plantations des Terres Rouges, SFA, Socfinal, Socfinasia, Socfinde et Terrasia.

## MARIE BOLLORÉ

Née le 8 mai 1988

Date d'entrée en fonction : 9 juin 2011

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2013

Nombre d'actions de la société détenues : 5

Adresse professionnelle

Tour Bolloré

31-32, quai de Dion-Bouton

92 811 Puteaux Cedex

Références et activités professionnelles

2012-2013 : Master 2 de Management, parcours Business Process Manager à l'Université Paris-IX-Dauphine

2010-2011 : Master 1 de Marketing à l'université Paris-IX-Dauphine.

2006-2010 : Licence de Gestion à l'université Paris-IX-Dauphine.

## Mandats exercés en 2012

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
  - Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Financière de l'Odé<sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Financière V et Omnium Bolloré ;
  - Membre du Conseil de Surveillance de Sofibol.
  - Autres fonctions et mandats
- Néant.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
- Néant.
- Autres fonctions et mandats
- Néant.

## Mandats exercés en 2011

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
  - Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Financière de l'Odé<sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol ;
  - Représentant permanent de Financière V au Conseil de Bolloré<sup>(1)</sup> (du 10 février 2011 au 9 juin 2011).
  - Autres fonctions et mandats
- Néant.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
- Néant.
- Autres fonctions et mandats
- Néant.

## Mandats exercés en 2010

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
  - Administrateur de Bolloré Participations, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol.
  - Autres fonctions et mandats
- Néant.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
- Néant.
- Autres fonctions et mandats
- Néant.

## Mandats exercés en 2009

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
  - Administrateur de Bolloré Participations, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol.
  - Autres fonctions et mandats
- Néant.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
- Néant.
- Autres fonctions et mandats
- Néant.

## Mandats exercés en 2008

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
  - Administrateur de Bolloré Participations, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol.
  - Autres fonctions et mandats
- Néant.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

(1) Société cotée.

**SÉBASTIEN BOLLORÉ**

Né le 24 janvier 1978

Date d'entrée en fonction : 10 juin 2010

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2012

Nombre d'actions de la société détenues : 1

Adresse professionnelle

Tour Bolloré

31-32, quai de Dion-Bouton

92811 Puteaux Cedex

Expertise et expérience en matière de gestion

Après des études à Gerson et Saint-Jean-de-Passy, Sébastien Bolloré a obtenu son baccalauréat et a suivi des études de gestion à l'ISEG puis à UCLA (Californie). Présent plus de la moitié de son temps en Amérique ou en Asie, Sébastien Bolloré conseille le Groupe grâce à sa connaissance des nouveaux médias et des évolutions technologiques.

**Mandats exercés en 2012****Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Direction du Développement ;
  - Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Financière V, Omnium Bolloré et Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(1)</sup> ;
  - Représentant permanent de Plantations des Terres Rouges au Conseil de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup> ;
  - Membre du Conseil de Surveillance de Sofibol.
- Autres fonctions et mandats
- Administrateur de Bigben Interactive<sup>(1)</sup>.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

Néant.

– Autres fonctions et mandats

Néant.

**Mandats exercés en 2011****Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Direction du Développement ;

- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Financière V, Omnium Bolloré, Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(1)</sup> et Sofibol ;
- Représentant permanent de Plantations des Terres Rouges au Conseil de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup>.

**Autres fonctions et mandats**

- Administrateur de Bigben Interactive<sup>(1)</sup>.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

Néant.

– Autres fonctions et mandats

Néant.

**Mandats exercés en 2010****Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Direction du Développement ;

- Administrateur de Bolloré, Bolloré Participations, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol ;
  - Représentant permanent de Plantations des Terres Rouges au Conseil de Compagnie du Cambodge.
- Autres fonctions et mandats
- Administrateur de Bigben Interactive.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

Néant.

**Mandats exercés en 2009****Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Direction du Développement ;
  - Administrateur de Bolloré Participations, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol ;
  - Représentant permanent de Plantations des Terres Rouges au Conseil de Compagnie du Cambodge.
- Autres fonctions et mandats
- Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

Néant.

**Mandats exercés en 2008****Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

• Direction du Développement ;

- Administrateur de Bolloré Participations, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol ;
- Représentant permanent de Financière de l'Odet au Conseil de la Compagnie des Glénans ;
- Représentant permanent de Plantations des Terres Rouges au Conseil de Compagnie du Cambodge.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

Néant.

**YANNICK BOLLORÉ**

Né le 1<sup>er</sup> février 1980

Date d'entrée en fonction : 10 juin 2009

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2012

Nombre d'actions de la société détenues : 2 436

Adresse professionnelle

Havas

29-30 quai de Dion-Bouton

92811 Puteaux Cedex

Expertise et expérience en matière de gestion

Diplômé de l'université Paris-IX-Dauphine.

Directeur des programmes de la chaîne TNT Direct 8 de juillet 2006 à septembre 2012.

Directeur général du pôle Télévision, Internet et Diversification de Bolloré Média de novembre 2008 à décembre 2012.

Directeur général de Bolloré Média de 2009 à décembre 2012.

Depuis mars 2011, Vice-Président d'Havas.

Depuis août 2012, Directeur général délégué d'Havas.

**Mandats exercés en 2012****Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Financière V, Havas<sup>(1)</sup>, et Omnium Bolloré ;
  - Représentant permanent de Socfrance au Conseil d'administration de Financière de l'Odet<sup>(1)</sup> ;
  - Membre du Conseil Exécutif de JC Decaux Bolloré Holding ;
  - Membre du Conseil de Surveillance de Sofibol
  - Administrateur de Havas Media France ;
  - Directeur général délégué d'Havas<sup>(1)</sup> ;
  - Représentant permanent d'Havas au Conseil de Médiamétrie ;
  - Administrateur de la société Havas Worldwide Paris ;
  - Président d'Havas 360.
- Autres fonctions et mandats
- Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Media Planning Group SA.

– Autres fonctions et mandats

Néant.

## Mandats exercés en 2011

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
  - Directeur général de Bolloré Média ;
  - Président de Direct Productions ;
  - Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Bolloré Média, Bolloré Participations, Direct 8, Direct Star, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol ;
  - Représentant permanent de Socfrance au Conseil d'administration de Financière de l'Odet<sup>(1)</sup> ;
  - Membre du Conseil Exécutif de JC Decaux Bolloré Holding ;
  - Représentant permanent de Bolloré Média au Conseil de CSA TMO Holding.
- *Autres fonctions et mandats*
  - Président de H2O Productions ;
  - Administrateur d' Havas<sup>(1)</sup>, Havas Media France ;
  - Représentant permanent d'Havas au Conseil de Médiamétrie.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*  
Néant.
- *Autres fonctions et mandats*  
Néant.

## Mandats exercés en 2010

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
  - Directeur général de Bolloré Média et de Direct Star ;
  - Président de Direct Productions ;
  - Administrateur de Bolloré, Bolloré Média, Bolloré Participations, Direct 8, Direct Star, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol ;
  - Représentant permanent de Socfrance au Conseil d'administration de Financière de l'Odet.
- *Autres fonctions et mandats*
  - Président de H2O Productions ;
  - Administrateur d' Havas, Havas Media France ;
  - Représentant permanent d'Havas au Conseil de Médiamétrie.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*  
Néant.
- *Autres fonctions et mandats*  
Néant.

## Mandats exercés en 2009

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
  - Directeur général de Bolloré Média et de Direct 8 ;
  - Président de Direct Productions ;
  - Administrateur de Bolloré, Bolloré Média, Bolloré Participations, Direct 8, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol ;
  - Représentant permanent de Socfrance au Conseil d'administration de Financière de l'Odet.
- *Autres fonctions et mandats*
  - Représentant permanent d'Havas au Conseil de Médiamétrie.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*  
Néant.
- *Autres fonctions et mandats*
  - Administrateur de Sénégal Hôtels et Loisirs Hôtels Casamance.

## Mandats exercés en 2008

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Directeur général de Direct 8 ;
- Administrateur de Bolloré Participations, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol ;
- Représentant permanent de Socfrance au Conseil d'administration de Financière de l'Odet.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Sénégal Hôtels et Loisirs Hôtels Casamance.

## COMTE DE RIBES

Né le 27 janvier 1923  
 Date d'entrée en fonction : 29 juin 1994  
 Date du dernier renouvellement : 6 juin 2012  
 Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2014  
 Nombre d'actions de la société détenues : 10  
 Adresse professionnelle  
 Tour Bolloré  
 31-32, quai de Dion-Bouton  
 92811 Puteaux Cedex  
 Expertise et expérience en matière de gestion  
 Président du Groupe Rivaud jusqu'en 1998.

## Mandats exercés en 2012

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
  - Président-directeur général de Société Bordelaise Africaine ;
  - Président du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup> ;
  - Président d'honneur de Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(1)</sup> ;
  - Directeur général de la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
  - Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Société Bordelaise Africaine et Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(1)</sup> ;
  - Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup> ;
  - Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil d'administration de Financière Moncey<sup>(1)</sup>.
- *Autres fonctions et mandats*
  - Membre du Conseil de surveillance de la Banque Hottinguer (ex-Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie).

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
  - Président de Redlands Farm Holding ;
  - Vice-Président de Financière du Champ de Mars ;
  - Administrateur de Plantations des Terres Rouges<sup>(1)</sup>, Financière du Champ de Mars, Nord-Sumatra Investissements et SFA ;
  - Représentant permanent de la Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) au Conseil de SAFA Cameroun<sup>(1)</sup>.
- *Autres fonctions et mandats*
  - Représentant permanent de PF Représentation aux Conseils de Socfinasia<sup>(1)</sup>, Socfin<sup>(1)</sup> et Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGGB)<sup>(1)</sup>.

## Mandats exercés en 2011

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
  - Président-directeur général de Société Bordelaise Africaine ;
  - Président du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup> ;
  - Président d'honneur de Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(1)</sup> ;
  - Vice-Président de Bolloré<sup>(1)</sup> ;
  - Directeur général de la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
  - Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Société Bordelaise Africaine et Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(1)</sup> ;
  - Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup> ;
  - Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil d'administration de Financière Moncey<sup>(1)</sup>.
- *Autres fonctions et mandats*
  - Membre du Conseil de surveillance de la Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie ;
  - Administrateur de Ciments Français<sup>(1)</sup>.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
  - Président de Redlands Farm Holding ;
  - Vice-Président de Financière du Champ de Mars ;
  - Administrateur de Plantations des Terres Rouges<sup>(1)</sup>, Financière du Champ de Mars, Nord-Sumatra Investissements et SFA ;

(1) Société cotée.

- Représentant permanent de la Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) au Conseil de SAFA Cameroun<sup>(1)</sup>.
- *Autres fonctions et mandats*
- Représentant permanent de PF Représentation aux Conseils de Socfinasia<sup>(1)</sup>, Socfin<sup>(1)</sup> et Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB)<sup>(1)</sup>.

### Mandats exercés en 2010

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
  - Président-directeur général de Société Bordelaise Africaine ;
  - Président du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge ;
  - Président d'honneur de Société Industrielle et Financière de l'Artois et IER ;
  - Vice-Président de Bolloré ;
  - Directeur général de la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
  - Administrateur de Bolloré, IER, Société Bordelaise Africaine et Société Industrielle et Financière de l'Artois ;
  - Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge ;
  - Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil d'administration de Financière Moncey.
- *Autres fonctions et mandats*
  - Membre du Conseil de surveillance de la Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie ;
  - Administrateur de Ciments Français.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
  - Président de Redlands Farm Holding ;
  - Vice-Président de Financière du Champ de Mars ;
  - Administrateur de Plantations des Terres Rouges, Financière du Champ de Mars, Nord-Sumatra Investissements et SFA ;
  - Représentant permanent de la Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) au Conseil de SAFA Cameroun.
- *Autres fonctions et mandats*
  - Représentant permanent de PF Représentation aux Conseils de Socfinasia, Socfin et Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB).

### Mandats exercés en 2009

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
  - Président-directeur général de Société Bordelaise Africaine ;
  - Président du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge ;
  - Président d'honneur de Société Industrielle et Financière de l'Artois et IER ;
  - Vice-Président de Bolloré ;
  - Directeur général de la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
  - Administrateur de Bolloré, IER, Société Bordelaise Africaine et Société Industrielle et Financière de l'Artois ;
  - Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge ;
  - Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil d'administration de Financière Moncey.
- *Autres fonctions et mandats*
  - Membre du Conseil de surveillance de la Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie ;
  - Administrateur de Ciments Français.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
  - Président de Redlands Farm Holding ;
  - Vice-Président de Financière du Champ de Mars ;
  - Administrateur de Plantations des Terres Rouges, Financière du Champ de Mars, Nord-Sumatra Investissements et SFA ;
  - Représentant permanent de la Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) au Conseil de SAFA Cameroun.
- *Autres fonctions et mandats*
  - Représentant permanent de PF Représentation aux Conseils de Socfinasia, Socfin et Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB).

### Mandats exercés en 2008

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-directeur général de Société Bordelaise Africaine ;
- Président du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge ;
- Président d'honneur de Société Industrielle et Financière de l'Artois et IER ;
- Vice-Président de Bolloré ;
- Directeur général de la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Administrateur de Bolloré, Ciments Français, IER, Société Bordelaise Africaine et Société Industrielle et Financière de l'Artois ;
- Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge et de la Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie (précédemment dénommée HR Banque) ;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil d'administration de Financière Moncey.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Redlands Farm Holding ;
- Vice-Président de Financière du Champ de Mars (précédemment dénommée Socfin) ;
- Administrateur de Plantations des Terres Rouges, Financière du Champ de Mars (précédemment dénommée Socfin), Nord-Sumatra Investissements et SFA ;
- Représentant permanent de la Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) au Conseil de SAFA Cameroun ;
- Représentant permanent de PF Représentation aux Conseils de Socfinasia, Socfin et Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB).

### HUBERT FABRI

Né le 28 janvier 1952

Date d'entrée en fonction : 7 juin 2006

Date du dernier renouvellement : 6 juin 2012

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2014

Nombre d'actions de la société détenues : 1

Adresse professionnelle

Centrages

2, place du Champ-de-Mars

1050 Bruxelles – Belgique

Expertise et expérience en matière de gestion  
Administrateur de sociétés.

### Mandats exercés en 2012

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
  - Vice-Président du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup> ;
  - Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup> ;
  - Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Financière Moncey<sup>(1)</sup>, Financière de l'Odé<sup>(1)</sup>, Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) et Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>.
- *Autres fonctions et mandats*
  - Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
  - Vice-Président de Plantations des Terres Rouges<sup>(1)</sup> ;
  - Administrateur de Champ de Mars Investissements, Financière Nord-Sumatra, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale<sup>(1)</sup>, SAFA Cameroun<sup>(1)</sup>, Nord-Sumatra Investissements et Plantations des Terres Rouges<sup>(1)</sup>.
- *Autres fonctions et mandats*
  - Président du Conseil d'administration de Be-fin, Induservices SA, Palmeraies de Mopoli<sup>(1)</sup>, Palmeraies du Cameroun, Socfin<sup>(1)</sup> (ex-Socfin), Socfinaf<sup>(1)</sup> (ex-Intercultures), Socfinasia<sup>(1)</sup>, Socfinde, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Centrages, Plantations Nord-Sumatra Ltd et Liberian Agricultural Company (LAC) ;
  - Vice-Président de Société des Caoutchoucs de Grand Bereby<sup>(1)</sup> (SOGB) ;

- Administrateur de Palmeraies de Mopoli<sup>(1)</sup>, Okomo Oil Palm Company<sup>(1)</sup>, Palmeraies du Cameroun, Socfin<sup>(1)</sup> (ex-Socfinal), Socfinaf<sup>(1)</sup> (ex-Intercultures), Socfinasia<sup>(1)</sup>, Socfin KCD, Socfindo, et Terrasia ;
- Cogérant de Brabanta ;
- Représentant permanent de PF Représentation au Conseil de Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm)<sup>(1)</sup>.

## Mandats exercés en 2011

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
  - Vice-Président du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup> ;
  - Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup> ;
  - Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Financière Moncey<sup>(1)</sup>, Financière de l'Odé<sup>(1)</sup>, Société Anonyme Forestière et Agricole<sup>(1)</sup> (SAFA) et Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>.
- Autres fonctions et mandats
 

Néant.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
  - Vice-Président de Plantations des Terres Rouges<sup>(1)</sup> ;
  - Administrateur de Champ de Mars Investissements, Financière Nord-Sumatra, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale<sup>(1)</sup>, SAFA Cameroun<sup>(1)</sup>, Nord-Sumatra Investissements et Plantations des Terres Rouges<sup>(1)</sup>.
- Autres fonctions et mandats
  - Président du Conseil d'administration de Be-fin, Induservices SA, Palmeraies de Mopoli<sup>(1)</sup>, Palmeraies du Cameroun, Socfin<sup>(1)</sup> (ex-Socfinal), Socfinaf<sup>(1)</sup> (ex-Intercultures), Socfinasia<sup>(1)</sup>, Socfinde, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol), Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Centrages, Plantations Nord-Sumatra Ltd, Socfinaf Company Ltd et Liberian Agricultural Company (LAC) ;
  - Vice-Président de Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB) ;
  - Administrateur de Palmeraies de Mopoli<sup>(1)</sup>, Okomo Oil Palm Company<sup>(1)</sup>, Palmeraies du Cameroun, Socfin<sup>(1)</sup> (ex-Socfinal), Socfinaf<sup>(1)</sup> (ex-Intercultures), Socfinasia<sup>(1)</sup>, Socfin KCD, Socfindo, et Terrasia ;
  - Cogérant de Brabanta ;
  - Représentant permanent de PF Représentation au Conseil de Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm)<sup>(1)</sup>.

## Mandats exercés en 2010

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
  - Vice-Président du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge ;
  - Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge ;
  - Administrateur de Bolloré, Financière Moncey, Financière de l'Odé, Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), Société Industrielle et Financière de l'Artois et Terres Rouges Consultants ;
- Autres fonctions et mandats
 

Néant.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
  - Vice-Président de Plantations des Terres Rouges ;
  - Administrateur de Champ de Mars Investissements, Financière Nord-Sumatra, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale, SAFA Cameroun, Nord-Sumatra Investissements et Plantations des Terres Rouges.
- Autres fonctions et mandats
  - Président du Conseil d'administration de Be-fin, Intercultures, Induservices SA, Mopoli, Palmeraies du Cameroun, Socfinde, Socfinasia, Socfinal, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol), Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Centrages, Plantations Nord-Sumatra Ltd, Socfinaf Company Ltd et Liberian Agricultural Company (LAC) ;
  - Vice-Président de Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB) ;
  - Administrateur de Mopoli Luxembourg, Okomo Oil Palm Company, Socfin KCD, Socfindo, Induservices SA, Socfinal et Terrasia ;
  - Cogérant de Brabanta ;
  - Représentant permanent de PF Représentation au Conseil de Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm).

## Mandats exercés en 2009

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
  - Vice-Président du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge ;
  - Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge ;
  - Administrateur de Bolloré, Financière Moncey, Financière de l'Odé, Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) et Société Industrielle et Financière de l'Artois.
- Autres fonctions et mandats
 

Néant.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
  - Vice-Président de Plantations des Terres Rouges ;
  - Administrateur de Champ de Mars Investissements, Financière Nord-Sumatra, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale, SAFA Cameroun, Nord-Sumatra Investissements et Plantations des Terres Rouges.
- Autres fonctions et mandats
  - Président-directeur général de Socfinasia ;
  - Président du Conseil d'administration de Be-fin, Intercultures, Induservices SA, Mopoli, Palmeraies du Cameroun, Socfinde, Socfinal, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol), Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Centrages, Plantations Nord-Sumatra Ltd, Socfinaf Company Ltd et Liberian Agricultural Company (LAC) ;
  - Vice-Président de Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB) ;
  - Administrateur de Mopoli Luxembourg, Okomo Oil Palm Company, Socfin KCD, Socfindo, Induservices SA, Socfinal et Terrasia ;
  - Cogérant de Brabanta ;
  - Représentant permanent de PF Représentation aux Conseils de Société des Palmeraies de la Ferme Suisse et Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm).

## Mandats exercés en 2008

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge ;
- Administrateur de Bolloré, Financière Moncey, Financière de l'Odé, Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), Société Industrielle et Financière de l'Artois et Terres Rouges Consultants ;
- Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge ;
- Représentant permanent de Financière V au Conseil d'administration de Compagnie des Glénans.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président du Conseil d'administration de Be-fin, Centrages, Compagnie Internationale de Cultures, Immobilière de la Pépinière, Induservices, Liberian Agricultural Company (LAC), Mopoli, Palmeraies du Cameroun (Palmcam), Socfinal, Socfinaf Company Ltd, Socfinasia, Socfinco et Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol) ;
- Vice-Président de Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB) ;
- Administrateur de Champ de Mars Investissements, Financière Nord-Sumatra, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale, SAFA Cameroun, Nord-Sumatra Investissements, Plantations Nord-Sumatra Ltd, Plantations des Terres Rouges, Mopoli Luxembourg, Socfinde, Socfindo, Terrasia, Okomo Oil Palm Company et Socfin KCD ;
- Représentant permanent de PF Représentation aux Conseils de Société des Palmeraies de la Ferme Suisse et Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm).

(1) Société cotée.

**DENIS KESSLER**

Né le 25 mars 1952

Date d'entrée en fonction : 14 octobre 1999

Date du dernier renouvellement : 5 juin 2007

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2012

Nombre d'actions de la société détenues : 250

Adresse professionnelle

Scor

5, avenue Kléber

75795 Paris Cedex 16

Expertise et expérience en matière de gestion

Formation en gestion et management.

Président-directeur général de Scor et Directeur général d'AXA.

**Mandats exercés en 2012****Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>.

– Autres fonctions et mandats

- Président-directeur général de Scor SE<sup>(1)</sup> ;
- Administrateur de BNP Paribas SA<sup>(1)</sup>, Dassault Aviation<sup>(1)</sup>, Fonds Stratégique d'Investissement.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

Néant.

– Autres fonctions et mandats

- Administrateur de Invesco Ltd<sup>(1)</sup> ;
- Membre du Conseil de surveillance de Yam Invest NV.

**Mandats exercés en 2011****Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>.

– Autres fonctions et mandats

- Président-directeur général de Scor SE<sup>(1)</sup> ;
- Président de Scor Global P&C SE, Scor Global Life SE ;
- Président du Conseil de Surveillance de Scor Global Investments SE ;
- Administrateur de BNP Paribas SA<sup>(1)</sup>, Dassault Aviation<sup>(1)</sup>, Fonds Stratégique d'Investissement.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

Néant.

– Autres fonctions et mandats

- Président de Scor Global Life Reinsurance Company of America, Scor Global Life US Reinsurance Company, Scor Global Life US Reinsurance Company of Texas, Scor Reinsurance Company, Scor US Corporation, Scor Holding (Switzerland) AG, Scor Switzerland AG, Scor Perestrakhovaniye, et Scor Services Switzerland AG ;
- Administrateur de Invesco Ltd<sup>(1)</sup> et Scor Canada Reinsurance Company ;
- Membre du Conseil de surveillance de Yam Invest NV.

**Mandats exercés en 2010****Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Bolloré.

– Autres fonctions et mandats

- Président-directeur général de Scor SE ;
- Président de Scor Global P&C SE, Scor Global Life SE ;
- Président du Conseil de Surveillance de Scor Global Investments SE ;
- Administrateur de BNP Paribas SA, Dassault Aviation, Fonds Stratégique d'Investissement.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

Néant.

**– Autres fonctions et mandats**

- Président de Scor Global Life Reinsurance Company of America, Scor Global Life Rückversicherung Schweiz AG, Scor Global Life US Reinsurance Company, Scor Global Life US Reinsurance Company of Texas, Scor Reinsurance Company, Scor US Corporation, Scor Holding (Switzerland) AG et Scor Switzerland AG ;
- Administrateur de Invesco Ltd et Scor Canada Reinsurance Company ;
- Membre du Conseil de surveillance de Yam Invest NV.

**Mandats exercés en 2009****Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Bolloré.

– Autres fonctions et mandats

- Président-directeur général de Scor SE ;
- Président de Scor Global P&C SE, Scor Global Life SE ;
- Président du Conseil de Surveillance de SCOR Global Investments SE ;
- Administrateur de BNP Paribas SA, Dassault Aviation, Fonds Stratégique d'Investissement ;
- Censeur de Financière Acofi SA et Gimar Finance & Cie SCA.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

Néant.

– Autres fonctions et mandats

- Président de Scor Global Life US Reinsurance Company, Scor Global Life US Reinsurance Company of Texas, Scor Reinsurance Company, Scor US Corporation et Scor Holding (Switzerland) AG ;
- Administrateur de Dexia SA (jusqu'au 18 mai 2009), Invesco Ltd, Scor Global Life Rückversicherung Schweiz AG, Scor Switzerland AG et Scor Canada Reinsurance Company ;
- Membre du Conseil de surveillance de Yam Invest NV.

**Mandats exercés en 2008****Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

- Président-directeur général de Scor SE ;

- Président de Scor Global P&C SE ;
- Président du Conseil de surveillance de Scor Global Investments SE ;
- Administrateur de Bolloré, BNP Paribas SA, Dassault Aviation, Fonds Stratégique d'Investissement et Scor Global Life SE ;
- Censeur de Financière Acofi SA et Gimar Finance & Cie SCA.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Président de Scor Global Life US Reinsurance Company, Scor Global Life US Reinsurance Company of Texas, Scor Reinsurance Company, Scor US Corporation et Scor Holding (Switzerland) AG ;
- Administrateur de Dexia SA, Invesco Ltd et Scor Canada Reinsurance Company ;
- Membre du Conseil de surveillance de Yam Invest NV.

**CLAUDE JUIMO SIEWE MONTHÉ**

Né le 18 décembre 1961

Date d'entrée en fonction : 10 juin 2010

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2012

Nombre d'actions de la société détenues : 1 500

Adresse professionnelle

BP 13217 Douala Cameroun

54, rue Batibois

Douala – Cameroun

Expertise et expérience en matière de gestion

Industriel, Président du groupe Monthé depuis 1987.

Président de la Chambre de commerce, d'industrie et des mines du Cameroun pendant dix ans (de 1998 à 2008).

**Mandats exercés en 2012****Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>.

(1) Société cotée.

– Autres fonctions et mandats  
Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**  
– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré  
Néant.

– Autres fonctions et mandats  
• Administrateur et Président du Conseil d'administration de Socapalm<sup>(1)</sup>,  
Prodicam SA, Hôtel Parfait Garden SA, SFC SA, Palmraff SA et Konte SA.

### Mandats exercés en 2011

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré  
• Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>.

– Autres fonctions et mandats  
Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**  
– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré  
Néant.

– Autres fonctions et mandats  
• Administrateur et Président du Conseil d'administration de Socapalm<sup>(1)</sup>,  
Prodicam SA, Hôtel Parfait Garden SA, SFC SA, Palmraff SA et Konte SA.

### Mandats exercés en 2010

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré  
• Administrateur de Bolloré.

– Autres fonctions et mandats  
Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré  
• Administrateur et Président du Conseil d'administration de Socapalm.  
– Autres fonctions et mandats  
• Administrateur et Président du Conseil d'administration de Prodicam SA,  
Hôtel Parfait Garden SA, SFC SA, Palmraff SA et Konte SA.

### Mandats exercés en 2009

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré  
Néant.

– Autres fonctions et mandats  
Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré  
• Administrateur et Président du Conseil d'administration de Socapalm ;  
• Administrateur de SPFS et Palmcam ;  
• Représentant permanent de Socapalm au Conseil de SPFS.  
– Autres fonctions et mandats  
• Administrateur et Président du Conseil d'administration de Prodicam SA,  
Hôtel Parfait Garden SA, SFC SA, Palmraff SA et Konte SA.

### Mandats exercés en 2008

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré  
Néant.

– Autres fonctions et mandats  
Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré  
• Administrateur et Président du Conseil d'administration de Socapalm ;  
• Administrateur de SPFS et Palmcam ;  
• Représentant permanent de Socapalm au Conseil de SPFS.  
– Autres fonctions et mandats  
• Administrateur et Président du Conseil d'administration de Prodicam SA,  
Hôtel Parfait Garden SA, SFC SA, Palmraff SA et Konte SA.

### JEAN-PAUL PARAYRE

Né le 5 juillet 1937  
Date d'entrée en fonction : 19 octobre 1994  
Date du dernier renouvellement : 5 juin 2008  
Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2012  
Nombre d'actions de la société détenues : 450  
Adresse professionnelle  
Néant.  
Expertise et expérience en matière de gestion  
Président du Directoire de PSA Peugeot Citroën de 1977 à 1984.  
Directeur général, puis Président du Directoire de Dumez de 1984 à 1990.  
Vice-Président-directeur général de Lyonnaise des Eaux Dumez de 1990 à 1992.  
Vice-Président-directeur général de Bolloré de 1994 à 1999.  
Président directeur général de Saga de 1996 à 1999.

### Mandats exercés en 2012

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré  
• Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>.  
– Autres fonctions et mandats  
• Président du Conseil de surveillance de Vallourec<sup>(1)</sup> et Stena Maritime ;  
• Membre du Conseil de surveillance de Peugeot SA<sup>(1)</sup>, Vallourec<sup>(1)</sup> et Stena Maritime ;  
• Administrateur de Société Financière du Planier.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré  
Néant.

– Autres fonctions et mandats  
• Gérant B de Stena International SARL.

### Mandats exercés en 2011

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré  
• Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>.  
– Autres fonctions et mandats  
• Président du Conseil de surveillance de Vallourec<sup>(1)</sup> et Stena Maritime ;  
• Membre du Conseil de surveillance de Peugeot SA<sup>(1)</sup>, Vallourec<sup>(1)</sup> et Stena Maritime ;  
• Administrateur de SNEF.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré  
Néant.

– Autres fonctions et mandats  
• Gérant B de Stena International SARL.

### Mandats exercés en 2010

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré  
• Administrateur de Bolloré.  
– Autres fonctions et mandats  
• Président du Conseil de surveillance de Vallourec et Stena Maritime ;  
• Membre du Conseil de surveillance de Peugeot, Vallourec et Stena Maritime ;  
• Administrateur de SNEF.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré  
Néant.

– Autres fonctions et mandats  
• Gérant B de Stena International SARL.

### Mandats exercés en 2009

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré  
• Administrateur de Bolloré.

(1) Société cotée.

*– Autres fonctions et mandats*

- Président du Conseil de surveillance de Vallourec et Stena Maritime ;
- Membre du Conseil de surveillance de Peugeot, Vallourec et Stena Maritime ;
- Administrateur de SNEF.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

Néant.

- Autres fonctions et mandats

- Gérant B de Stena International SARL.

**Mandats exercés en 2008**

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

- Président du Conseil de surveillance de Vallourec et Stena Maritime ;
- Membre du Conseil de surveillance de Peugeot, Vallourec et Stena Maritime ;
- Administrateur de Bolloré et SNEF.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

- Gérant B de Stena International SARL.

**SÉBASTIEN PICCIOTTO**

Né le 17 mars 1933

Date d'entrée en fonction : 12 décembre 2012

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2014

Nombre d'actions de la société détenues : 1

Adresse professionnelle

ORFIM

59, avenue Marceau  
75116 PARIS

Expertise et expérience en matière de gestion

Ingénieur civil des Mines.

Stratégie à Long Terme dans la Direction générale d'Entreprises.

Développement de 1960 à 1979 du groupe pharmaceutique Parcor, créé en 1958 comme start-up par les frères Castaigne :

- Directeur général en 1968 ;
- introduction en Bourse en 1969 ;
- Présidence en 1974, vente la même année au groupe Sanofi ;
- mise au point par la recherche propre de Parcor à Toulouse de la Ticlopidine, anti-agrégant plaquettaire, mise sur le marché sous le nom de Ticlid en 1979, et qui, avec ses successeurs (Plavix) assurera jusqu'à ces dernières années une contribution majeure aux profits du groupe Sanofi ;
- capitalisation boursière de Parcor de 800 millions de francs en 1979 ;

Prise de participation en 1983 de 50 % dans Financière Bolloré, société mère de Bolloré :

- le Groupe Bolloré fait en 1982 un chiffre d'affaires de 43 millions d'euros et une perte de 670 745 euros ;
- Vice-Président-directeur général de Bolloré Technologies de 1983 à 1990, sous la Présidence de Vincent Bolloré, et aux côtés de Michel-Yves Bolloré ;
- introduction en Bourse de Bolloré Technologies le 8 novembre 1985 ;
- acquisition de Sofical et de SCAC EN 1986 ;
- Administrateur des sociétés de la pyramide de contrôle de 1988 à 1991 et Directeur général d'Omnium Bolloré jusqu'en 1993 ;
- Administrateur de Financière de l'Odéth jusqu'en 2012.

**Mandats exercés en 2012**

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>.

- Autres fonctions et mandats

- Président d'Orfim.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

Néant.

- Autres fonctions et mandats

Néant.

**Mandats exercés en 2011**

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Financière de l'Odéth.

- Autres fonctions et mandats

- Président d'Orfim.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

Néant.

- Autres fonctions et mandats

Néant.

**Mandats exercés en 2010**

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Financière de l'Odéth.

- Autres fonctions et mandats

- Président d'Orfimar ;

- Président d'Orfim.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

Néant.

- Autres fonctions et mandats

Néant.

**Mandats exercés en 2009**

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Financière de l'Odéth.

- Autres fonctions et mandats

- Président d'Orfimar ;

- Président d'Orfim ;

- Administrateur de Douce Bis, Atelier.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

Néant.

- Autres fonctions et mandats

Néant.

**Mandats exercés en 2008**

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

- Président d'Orfimar ;

- Président d'Orfim ;

- Administrateur de Financière de l'Odéth, Douce Bis, Atelier.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

Néant.

**OLIVIER ROUSSEL**

Né le 12 juin 1947

Date d'entrée en fonction : 17 juin 1998

Date du dernier renouvellement : 10 juin 2010

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2012

Nombre d'actions de la société détenues : 764

Adresse professionnelle

9, avenue Marie-Jeanne  
1640 Rhode-Saint-Genèse – Belgique

Expertise et expérience en matière de gestion

Dirigeant de plusieurs sociétés industrielles ou de services depuis 1974 : Nobel-Bozel, Héli-Union, Éminence et Istac.

Président d'Acor, société d'investissements (de 1975 à 2006).

Administrateur ou membre du Conseil de surveillance de plusieurs sociétés cotées en Bourse : Roussel-Uclaf (1975-1982), Nobel-Bozel (1974-1978), Carrere Group ( 2000-2006).

Administrateur de Bolloré depuis 1982.

## Mandats exercés en 2012

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Financière de l'Odé<sup>(1)</sup>, Financière Moncey<sup>(1)</sup> et Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>.
- Autres fonctions et mandats
- Administrateur de Lozé et Associés.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
- Néant.
- Autres fonctions et mandats
- Administrateur de Alternative SA ;
- Administrateur de Katchuga opportunities SICAV-FIS.

## Mandats exercés en 2011

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Financière de l'Odé<sup>(1)</sup>, Financière Moncey<sup>(1)</sup> et Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>.
- Autres fonctions et mandats
- Président de la société Istac SAS ;
- Administrateur de Lozé et Associés.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
- Néant.
- Autres fonctions et mandats
- Administrateur de Bernard Global Investors Ltd.

## Mandats exercés en 2010

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
- Administrateur de Bolloré, Financière Moncey et Société Industrielle et Financière de l'Artois.
- Autres fonctions et mandats
- Président de la société Istac SAS ;
- Administrateur de Lozé et Associés.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
- Néant.
- Autres fonctions et mandats
- Administrateur de Bernard Global Investors Ltd.

## Mandats exercés en 2009

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
- Administrateur de Bolloré, Saga, Financière Moncey et Société Industrielle et Financière de l'Artois.
- Autres fonctions et mandats
- Président de la société Istac SAS ;
- Administrateur de Lozé et Associés.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
- Néant.
- Autres fonctions et mandats
- Administrateur de Bernard Global Investors Ltd.

## Mandats exercés en 2008

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de la société Istac SAS ;
- Administrateur de Bolloré, Saga, Financière Moncey, Société Industrielle et Financière de l'Artois et Lozé et Associés.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Bernard Global Investors Ltd.

## MICHEL ROUSSIN

Né le 3 mai 1939  
 Date d'entrée en fonction : 7 juin 2006  
 Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2014  
 Nombre d'actions de la société détenues : 16  
 Adresse professionnelle  
 EDF  
 22-30, avenue de Wagram  
 75008 Paris  
 Expertise et expérience en matière de gestion  
 Vice-Président du Groupe Bolloré de 1999 à 2009. Auparavant, Président de SAE International (groupe Eiffage).

## Mandats exercés en 2012

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>.
- Autres fonctions et mandats
- Administrateur de EDF International.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
- Néant.
- Autres fonctions et mandats
- Administrateur de Compagnie Minière de l'Ogooué (Comilog).

## Mandats exercés en 2011

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>.
- Autres fonctions et mandats
- Administrateur de EDF International.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
- Néant.
- Autres fonctions et mandats
- Administrateur de Compagnie Minière de l'Ogooué (Comilog).

## Mandats exercés en 2010

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
- Administrateur de Bolloré.
- Autres fonctions et mandats
- Administrateur de l'Office national des anciens combattants et victimes de guerre et EDF International.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
- Néant.
- Autres fonctions et mandats
- Administrateur de Compagnie Minière de l'Ogooué (Comilog).

## Mandats exercés en 2009

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
- Administrateur de Bolloré.
- Autres fonctions et mandats
- Administrateur de l'Office national des anciens combattants et victimes de guerre.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
- Président du Conseil d'administration de Sofib ;
- Administrateur de Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire, SDV Cameroun et Sofib ;
- Représentant permanent de SDV Mining Antrak Africa au Conseil de SDV Congo ;
- Représentant permanent de Socopao au Conseil de Saga Cameroun.

(1) Société cotée.

(1) Société cotée.

*– Autres fonctions et mandats*

- Administrateur de Compagnie Minière de l'Ogooué (Comilog).

### Mandats exercés en 2008

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-directeur général de la Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) ;
- Administrateur de Bolloré, Saga, Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) et Office national des anciens combattants et victimes de guerre.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président du Conseil d'administration de Camrail, Sitarail et Société Ferroviaire Ivoiro-Burkinabé (Sofib) ;
- Administrateur de Camrail, Forestière Équatoriale, Saga Cameroun, SDV-Saga Côte d'Ivoire, SDV Cameroun, SDV Congo, SDV Sénégal, SDV Gabon, Sitarail, Sofib, Compagnie Minière de l'Ogooué (Comilog) et Sorebol.

### MARTINE STUDER

Née le 30 janvier 1961

Date d'entrée en fonction : 9 juin 2011

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2013

Nombre d'actions de la société détenues : 1 250

#### Adresse professionnelle

66, avenue Jean-Mermoz  
01 BP 7759  
Abidjan 01 – Côte d'Ivoire

#### Expertise et expérience en matière de gestion

Économiste, publicitaire.

Administratrice de sociétés, Présidente de société.

Ancien Ministre déléguée auprès du Premier ministre chargée de la communication.

Créatrice-Fondatrice et associée, en 1988, du réseau de publicité Océan Ogilvy, présent dans 22 pays d'Afrique sub-saharienne.

### Mandats exercés en 2012

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

*– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>.
- Autres fonctions et mandats

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

*– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

Néant.

– Autres fonctions et mandats

- Administrateur d'Océan Conseil (Côte d'Ivoire) ;
- Président du Conseil d'administration d'Océan Central Africa (Cameroun) ;
- Président-directeur général d'Océan Ogilvy Gabon (Gabon) ;
- Administrateur de CIPREL (Côte d'Ivoire) ;
- Administrateur de SAPE (Côte d'Ivoire) ;
- Administrateur de SMPCI (Côte d'Ivoire) ;
- Administrateur de la Fondation des Parcs et Réserves de Côte d'Ivoire (Côte d'Ivoire) ;
- Administrateur délégué de la Compagnie des Gaz de Côte d'Ivoire ;
- Gérante de Pub Regie (Côte d'Ivoire).

### Mandats exercés en 2011

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

*– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>.
- Autres fonctions et mandats

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

*– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

Néant.

*– Autres fonctions et mandats*

- Administrateur d'Océan Conseil (Côte d'Ivoire) ;
- Président du Conseil d'administration d'Océan Central Africa (Cameroun) ;
- Président-directeur général d'Océan Ogilvy Gabon (Gabon) ;
- Président-directeur général d'Océan Conseil BF (Burkina Faso) ;
- Administrateur de CIPREL (Côte d'Ivoire) ;
- Administrateur de SAPE (Côte d'Ivoire) ;
- Administrateur de SMPCI (Côte d'Ivoire) ;
- Administrateur de la Fondation des Parcs et Réserves de Côte d'Ivoire (Côte d'Ivoire) ;
- Administrateur délégué de la Compagnie des Gaz de Côte d'Ivoire ;
- Gérante de Pub Regie (Côte d'Ivoire).

### Mandats exercés en 2010

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

*– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*  
Néant.

– Autres fonctions et mandats

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

*– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

Néant.

– Autres fonctions et mandats

- Administrateur d'Océan Conseil (Côte d'Ivoire) ;
- Président du Conseil d'administration d'Océan Central Africa (Cameroun) ;
- Président-directeur général d'Océan Ogilvy Gabon (Gabon) ;
- Président-directeur général d'Océan Conseil BF (Burkina Faso) ;
- Administrateur de CIPREL (Côte d'Ivoire) ;
- Administrateur de SAPE (Côte d'Ivoire) ;
- Administrateur de SMPCI (Côte d'Ivoire) ;
- Administrateur de la Fondation des Parcs et Réserves de Côte d'Ivoire (Côte d'Ivoire) ;
- Administrateur délégué de la Compagnie des Gaz de Côte d'Ivoire ;
- Gérante de Pub Regie (Côte d'Ivoire).

### Mandats exercés en 2009

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

*– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

Néant.

– Autres fonctions et mandats

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

*– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

Néant.

– Autres fonctions et mandats

- Administrateur d'Océan Conseil (Côte d'Ivoire) ;
- Président du Conseil d'administration d'Océan Central Africa (Cameroun) ;
- Président-directeur général d'Océan Ogilvy Gabon (Gabon) ;
- Président-directeur général d'Océan Conseil BF (Burkina Faso) ;
- Administrateur de CIPREL (Côte d'Ivoire) ;
- Administrateur de SAPE (Côte d'Ivoire) ;
- Administrateur de SMPCI (Côte d'Ivoire) ;
- Administrateur de la Fondation des Parcs et Réserves de Côte d'Ivoire ;
- Administrateur délégué de la Compagnie des Gaz de Côte d'Ivoire ;
- Gérante de Pub Regie (Côte d'Ivoire) ;
- Administrateur d'Ogilvy and Mather Africa.

### Mandats exercés en 2008

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

*– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

Néant.

– Autres fonctions et mandats

Néant.

#### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

*– Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

Néant.

(1) Société cotée.

*– Autres fonctions et mandats*

- Administrateur d'Océan Conseil (Côte d'Ivoire) ;
- Président du Conseil d'administration d'Océan Central Africa (Cameroun) ;
- Président-directeur général d'Océan Ogilvy Gabon (Gabon) ;
- Président-directeur général d'Océan Conseil BF (Burkina Faso) ;
- Administrateur de CIPREL (Côte d'Ivoire) ;
- Administrateur de SAPE (Côte d'Ivoire) ;
- Administrateur de SMPCI (Côte d'Ivoire) ;
- Administrateur de la Fondation des Parcs et Réserves de Côte d'Ivoire ;
- Administrateur délégué de la Compagnie des Gaz de Côte d'Ivoire ;
- Gérante de Pub Regie (Côte d'Ivoire) ;
- Administrateur d'Ogilvy and Mather Africa.

**FRANÇOIS THOMAZEAU**

Né le 7 juin 1949

Date d'entrée en fonction : 22 mars 2007

Date du dernier renouvellement : 5 juin 2008

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2012

Nombre d'actions de la société détenues : 50

Adresse professionnelle

Foncière des 6<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> arrondissements de Paris

41-43, rue Saint-Dominique

75007 Paris

Expertise et expérience en matière de gestion

Directeur général délégué d'Allianz France (anciennement dénommée AGF SA) du 1<sup>er</sup> janvier 2006 au 31 juillet 2010.

**Mandats exercés en 2012**

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
  - Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>.
- Autres fonctions et mandats
  - Vice-Président du Conseil d'administration de Locindus ;
  - Administrateur de Cofitem-Cofimur ;
  - Membre du Conseil de surveillance de IDI, FCDE et Idinvest Partners (ex-AGF Private Equity) ;
  - Censeur de Noam Europe Expansion (Sicav) ;
  - Président du Conseil d'administration de Paris Hôtel Roissy Vaugirard (PHRV) et de Foncière des 6<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> arrondissements de Paris ;
  - Président-directeur général de Foncière Paris France ;
  - Représentant permanent de PHRV au Conseil de Eurosic.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

Néant.

– Autres fonctions et mandats

- Président du Conseil d'administration de Allianz Belgium.

**Mandats exercés en 2011**

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
  - Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>.
- Autres fonctions et mandats
  - Vice-Président du Conseil d'administration de Locindus ;
  - Administrateur de Cofitem-Cofimur ;
  - Membre du Conseil de surveillance de IDI, FCDE et Idinvest Partners (ex-AGF Private Equity) ;
  - Censeur de Noam Europe Expansion (Sicav) ;
  - Président du Conseil d'administration de Paris Hôtel Roissy Vaugirard (PHRV) et de Foncière des 6<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> arrondissements de Paris ;
  - Représentant permanent de Cofitem-Cofimur au Conseil d'administration de Foncière Paris France et de PHRV au Conseil de Eurosic.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

Néant.

– Autres fonctions et mandats

- Président du Conseil d'administration de Allianz Belgium.

(1) Société cotée.

**Mandats exercés en 2010**

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
  - Administrateur de Bolloré.
- Autres fonctions et mandats
  - Vice-Président du Conseil d'administration de Locindus ;
  - Administrateur de Cofitem-Cofimur ;
  - Membre du Conseil de surveillance de IDI, FCDE et Idinvest Partners (ex-AGF Private Equity) ;
  - Censeur de Noam Europe Expansion (Sicav) ;
  - Président du Conseil d'administration de Paris Hôtel Roissy Vaugirard et de Foncière des 6<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> arrondissements de Paris.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

Néant.

– Autres fonctions et mandats

- Président du Conseil d'administration de Allianz Belgium.

**Mandats exercés en 2009**

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
  - Administrateur de Bolloré.
- Autres fonctions et mandats
  - Administrateur et Directeur général délégué d'Allianz France et d'AGF Holding (jusqu'au 17 juin 2009) ;
  - Président-directeur général d'Allianz France International (anciennement AGF International) ;
  - Directeur général d'Allianz Holding France SAS (jusqu'au 30 novembre 2009) ;
  - Président du Conseil d'administration de Acar, Allianz Africa (anciennement AGF Afrique) et Château Larose Trintaudon ;
  - Vice-Président du Conseil d'administration de Locindus ;
  - Président du Conseil de surveillance de AGF Private Equity ;
  - Vice-Président du Conseil de surveillance de Euler Hermès ;
  - Administrateur de Allianz Vie (anciennement AGF Vie) (jusqu'au 31 décembre 2009), Allianz IARD (anciennement AGF IART) (jusqu'au 31 décembre 2009), Allianz Alternative Asset Management (AAAM), Allianz Global Investors France, GIE Allianz Investment Management Paris, Carene (jusqu'au 17 décembre 2009), Cofitem-Cofimur, MAG SAS (anciennement Mondial Assistance AG) (du 16 novembre au 31 décembre 2009), Paris Hôtel Roissy Vaugirard, Foncière des 6<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> arrondissements de Paris et Protexia France ;
  - Membre du Conseil de surveillance de GIE Allianz Informatique (anciennement GIE AGF Informatique) et IDI SCA ;
  - Représentant permanent d'Allianz France au Conseil d'administration de Allianz Banque (anciennement dénommée Banque AGF) ;
  - Censeur de Noam Europe Expansion (Sicav).

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

- Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

Néant.

– Autres fonctions et mandats

- Président du Conseil d'administration de Allianz Brasil Seguros (jusqu'au 12 mars 2009), AGF Holdings UK, AGF Insurance, Allianz Belgium et Compania Colombiana de Inversion Colseguros ;
- Vice-Président du Conseil d'administration de AGF RAS Holding ;
- Vice-Président délégué de Mondial Assistance AG (jusqu'au 16 novembre 2009) ;
- Administrateur de Thompson Clive (Jersey no. 3) Ltd et Allianz Seguros y Reaseguros ;
- Membre du Conseil de surveillance de Allianz Nederland Groep.

## Mandats exercés en 2008

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur et Directeur général délégué de AGF et AGF Holding ;
- Président-directeur général de AGF International ;
- Directeur général d'Allianz Holding France SAS ;
- Président du Conseil d'administration de Acar, AGF Afrique et Château Larose Trintaudon ;
- Président du Conseil de surveillance de AGF Private Equity ;
- Vice-Président du Conseil de surveillance de Euler Hermès ;
- Administrateur de AGF Vie, AGF IART, Allianz Alternative Asset Management, Allianz Global Investors France, GIE Allianz Investment Management Paris, Bolloré, Carene, Cofitem-Cofimur, Paris Hôtel Roissy Vaugirard, Foncière des 6<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> arrondissements de Paris et Protexia France ;
- Membre du Conseil de surveillance de GIE AGF Informatique, IDI SCA et Locindus ;
- Représentant permanent d'AGF au Conseil d'administration de Allianz Banque (anciennement dénommée Banque AGF) ;
- Censeur de Noam Europe Expansion (Sicav).

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président du Conseil d'administration de Allianz Brasil Seguros, AGF Holdings UK, AGF Insurance, Allianz Belgium et Compania Colombiana de Inversion Colseguros ;
- Vice-Président du Conseil d'administration de AGF RAS Holding ;
- Vice-Président délégué de Mondial Assistance AG ;
- Administrateur de Thompson Clive (Jersey no. 3) Ltd et Allianz Seguros y Reaseguros ;
- Membre du Conseil de surveillance de Allianz Nederland Groep.

### Proposition de renouvellement de mandats d'administrateurs

Il est proposé à l'Assemblée générale ordinaire convoquée pour le 5 juin 2013 de renouveler les mandats d'administrateur de Vincent Bolloré, Cyrille Bolloré, Cédric de Bailliencourt, Bolloré Participations, Sébastien Bolloré, Yannick Bolloré, Olivier Roussel et François Thomazeau.

### Proposition de renouvellement de mandats d'un Commissaire aux comptes titulaire et nomination d'un Commissaire aux comptes suppléant

Il est proposé à l'Assemblée générale ordinaire convoquée pour le 5 juin 2013 de renouveler le mandat de Commissaire aux comptes titulaire du Cabinet AEG Finances – Audit Expertise gestion, et de nommer le Cabinet IGEC en qualité de Commissaire aux comptes suppléant du Cabinet AEG Finances – Audit Expertise gestion.

## 14.1.3. LIENS FAMILIAUX ENTRE LES ADMINISTRATEURS

Cédric de Bailliencourt, Vice-Président, est le neveu de Vincent Bolloré, Président-directeur général.  
Sébastien Bolloré, Yannick Bolloré, Cyrille Bolloré et Marie Bolloré sont les enfants de Vincent Bolloré.

## 14.1.4. CONDAMNATIONS POUR FRAUDE, FAILLITE, SANCTIONS PUBLIQUES PRONONCÉES AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

À la connaissance de la société, au cours des cinq dernières années, aucun des membres du Conseil d'administration :

- n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude ;
- n'a été associé à une faillite, à une mise sous séquestre ou à une liquidation ;
- n'a fait l'objet d'une incrimination ou d'une sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires ;
- n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

## 14.2. CONFLITS D'INTÉRÊTS

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

## 15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

*Montant global des rémunérations brutes totales et avantages de toute nature versés, durant l'exercice, de manière directe ou indirecte, à chaque mandataire social en poste au 31 décembre 2012, par la société, par les sociétés contrôlées par la société, par les sociétés qui contrôlent la société dans laquelle le mandat est exercé et par les sociétés contrôlées par la ou les sociétés qui contrôle(nt) la société dans laquelle le mandat est exercé.*

Les informations sont communiquées dans le cadre de la recommandation de l'Autorité des marchés financiers en date du 22 décembre 2008, relative à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux.

### 15.1. TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS, DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(en euros)	Exercice 2011	Exercice 2012
<b>Vincent Bolloré, Président-directeur général</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	1 768 071	1 784 596
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	–	–
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	–	680 000
<b>TOTAL</b>	<b>1 768 071</b>	<b>2 464 596</b>

### 15.2. TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(en euros)	Exercice 2011		Exercice 2012	
	Montant dus	Montant versés	Montant dus	Montant versés
<b>Vincent Bolloré, Président-directeur général</b>				
Rémunération fixe	1 400 000	1 400 000	1 400 000	1 400 000
Rémunération variable <sup>(1)i</sup>	312 700	312 700	325 825	325 825
Rémunération exceptionnelle	–	–	–	–
Jetons de présence	48 843	48 843	52 243	52 243
Avantages en nature	6 528	6 528	6 528	6 528
<b>TOTAL</b>	<b>1 768 071</b>	<b>1 768 071</b>	<b>1 784 596</b>	<b>1 784 596</b>

(1)i En 2012, la rémunération variable perçue par Vincent Bolloré provient exclusivement de tantièmes versés par les sociétés Financière du Champ de Mars, Nord-Sumatra Investissements, et Plantations des Terres Rouges, sociétés contrôlées par Bolloré.

**15.3. TABLEAU SUR LES JETONS DE PRÉSENCE ET LES AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS**

(en euros)	Montants versés au cours de l'exercice 2011	Montants versés au cours de l'exercice 2012
<b>Sébastien Bolloré</b>		
Jetons de présence	39 989	41 460
Avantages en nature	2 616	2 196
Autres rémunérations (5i)	71 050	101 050
<b>Marie Bolloré</b>		
Jetons de présence	27 100	39 333
<b>Cyrille Bolloré, Vice-Président Administrateur délégué</b>		
Jetons de présence	39 333	39 333
Avantages en nature	2 997	3 996
Autres rémunérations (3i)	370 000	590 000
<b>Cédric de Bailliencourt, Vice-Président</b>		
Jetons de présence	54 578	54 126
Avantages en nature	2 727	2 727
Autres rémunérations (1i)	421 697	472 717
<b>Bolloré Participations, représentée par Gilles Alix</b>		
Jetons de présence	36 218	36 218
Tantièmes	0	2 500
<b>Yannick Bolloré</b>		
Jetons de présence	34 750	37 750
Avantages en nature	8 940	10 338
Autres rémunérations (2i)	420 000	1 216 621
<b>Hubert Fabri</b>		
Jetons de présence	33 371	33 372
Autres rémunérations (4i)	312 700	325 825
<b>Denis Kessler</b>		
Jetons de présence	23 500	23 500
<b>Jean-Paul Parayre</b>		
Jetons de présence	17 625	17 625
<b>Comte de Ribes</b>		
Jetons de présence	31 960	31 810
Autres rémunérations	182 120	185 553
<b>Sébastien Picciotto</b>		
Jetons de présence	-	5 871
<b>Olivier Roussel</b>		
Jetons de présence	24 597	33 595
<b>Michel Roussin</b>		
Jetons de présence	23 500	23 500
<b>Martine Studer</b>		
Jetons de présence	13 263	23 500
<b>François Thomazeau</b>		
Jetons de présence	23 500	23 500
<b>Claude Juimo Siewe Monthé</b>		
Jetons de présence	17 625	17 625
<b>TOTAL</b>	<b>2 235 756</b>	<b>3 395 641</b>

Il est précisé que la détermination de la part variable des rémunérations est basée sur différents critères et objectifs qualitatifs et quantitatifs. Le niveau de réalisation des objectifs défini de manière précise n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité.

(1) En 2012, Cédric de Bailliencourt perçoit une rémunération en tant que salarié de Bolloré et de Bolloré Participations, dont 341 050 euros en partie fixe et 131 667 euros en partie variable (dont 41 667 provenant de tantièmes).

(2i) En 2012, Yannick Bolloré perçoit une rémunération en tant que salarié de Bolloré Média et de Havas, dont 633 333 euros en partie fixe et 583 288 euros en partie variable.

(3i) En 2012, Cyrille Bolloré perçoit une rémunération en tant que salarié de Bolloré Énergie et de SDV-Li, dont 350 000 euros en partie fixe et 240 000 euros en partie variable.

(4i) En 2011 et 2012, les rémunérations perçues par Hubert Fabri proviennent exclusivement de tantièmes versés par la société Financière du Champ de Mars, Nord-Sumatra Investissements et Plantations des Terres Rouges, sociétés contrôlées par Bolloré.

(5i) En 2012, Sébastien Bolloré perçoit une rémunération en tant que salarié de Bolloré et de Bolloré Participations, dont 81 050 euros en partie fixe et 20 000 euros en partie variable.

#### 15.4. OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES PENDANT L'EXERCICE

Néant.

#### 15.5. OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES PENDANT L'EXERCICE

##### 15.5.1. OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Exercice 2012	N° et date du plan Bolloré	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)
Vincent Bolloré	6 avril 2007	137 500	148,24
<b>TOTAL</b>			<b>137 500</b>

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-185 du Code de commerce, le Conseil d'administration du 6 avril 2007 a décidé que Vincent Bolloré sera tenu de conserver au nominatif, jusqu'à la cessation de ses fonctions, un nombre de titres égal à 5 % de la quantité des actions issues de la levée des options.

##### 15.5.2. OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Exercice 2012	N° et date du plan Bolloré	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)
Cédric de Bailliencourt	6 avril 2007	7 160	148,24
<b>TOTAL</b>			<b>7 160</b>

#### 15.6. ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Exercice 2012	N° et date du plan Bolloré	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode <sup>(1)</sup> retenue pour les comptes consolidés (en euros)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Vincent Bolloré	31 août 2010	5 000	680 000	21 mai 2012	21 mai 2018	Le résultat opérationnel cumulé sur les années 2012 à 2015 incluse de 1 milliard d'euros (1 000 000 000 euros) est fixé comme seuil à atteindre afin de permettre l'acquisition de la totalité des actions attribuées. Au cas où le résultat opérationnel cumulé sur la période serait inférieur à un milliard d'euros, les attributions de titres se feront par tranches réduites de 1 000 titres par séquence de 50 millions d'euros en dessous du milliard d'euros de résultat opérationnel. Si le seuil de 800 millions d'euros n'est pas atteint, aucun titre ne pourra être acquis.
<b>TOTAL</b>		<b>5 000</b>	<b>680 000</b>			

(1) Méthode juste valeur : 136 euros.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, le Conseil d'administration du 31 août 2010 a décidé que Vincent Bolloré sera tenu de conserver au nominatif, jusqu'à la cessation de ses fonctions, un nombre de titres égal à 5 % de la quantité des actions issues des actions de performance.

En outre, et dans le respect des dispositions du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef, Vincent Bolloré devra procéder lors de la disponibilité des attributions des actions de performance à l'acquisition d'une quantité définie d'actions, soit 1 % des titres qui lui auront été attribués gratuitement.

### 15.7. ACTIONS GRATUITES ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE AUX MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Exercice 2012	Nº et date du plan Bolloré	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode <sup>(1)</sup> retenue pour les comptes consolidés (en euros)	Date d'acquisition	Date de disponibilité
Cédric de Bailliencourt	31 août 2010	1 274	173 264	21 mai 2012	21 mai 2018
Yannick Bolloré	31 août 2010	1 000	136 000	21 mai 2012	21 mai 2018
Cyrille Bolloré	31 août 2010	1 000	136 000	21 mai 2012	21 mai 2018
<b>TOTAL</b>		<b>3 274</b>	<b>445 264</b>		

(1) Méthode juste valeur : 136 euros.

### 15.8. ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR LE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Néant.

### 15.9. ACTIONS GRATUITES DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Néant.

### 15.10. HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION

Exercice 2012	Havas 2006	Bolloré 2007
Date d'Assemblée	12 juin 2006	7 juin 2006
Date du Conseil d'administration	27 octobre 2006	6 avril 2007
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	23 175 000	1 612 244
Nombre total d'actions pouvant être souscrites par les mandataires sociaux	1 030 000 <sup>(1)</sup>	174 500
– Vincent Bolloré	1 030 000	137 500
– Cédric de Bailliencourt		20 000
– Michel Roussin		5 000
– Comte de Ribes		5 000
– Yannick Bolloré		5 000
– Sébastien Bolloré		2 000
Point de départ d'exercice des options	28 octobre 2009	6 avril 2011
Date d'expiration	27 octobre 2013 <sup>(2)</sup>	6 avril 2012
Prix de souscription (en euros)	3,61 <sup>(1)</sup>	148,24
Modalités d'exercice	–	–
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2012	5 020 703	611 230
Nombre cumulé d'options de souscription annulées ou caduques	3 567 919	68 000
Nombre d'options de souscription restantes au 31 décembre 2012	14 586 378	0

(1) Suite à la réduction de capital réalisée dans le cadre de l'offre publique de rachat d'actions initiée par Havas SA, les nombres d'options et les prix d'exercice ont été ajustés le 20 juin 2012.  
(2) Pour les résidents français : échéance le 27 octobre 2014.

### 15.11. HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS GRATUITES

<b>Exercice 2012</b>	Bolloré 2010	<b>Bolloré 2012</b>	
Date d'Assemblée	10 juin 2010	10 juin 2010	6 juin 2012
Date du Conseil d'administration	31 août 2010	31 août 2010	10 octobre 2012
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	247 000	247 000	3 500
Nombre total d'actions gratuites souscrites par les mandataires sociaux	3 500	8 274	0
– Vincent Bolloré		5 000	
– Yannick Bolloré	1 000	1 000	
– Sébastien Bolloré	500		
– Cédric de Bailliencourt	1 000	1 274	
– Cyrille Bolloré	1 000	1 000	
Date d'attribution des actions	8 décembre 2010	21 mai 2012	11 octobre 2012
Date de disponibilité	8 décembre 2016	21 mai 2018	11 octobre 2016
Prix de souscription (en euros)	143	136	176
Modalités d'exercice	conservation 2 ans	conservation 2 ans	conservation 2 ans
Nombre d'actions gratuites attribuées	34 600	27 275	3 500
Nombre d'actions gratuites restant à attribuer au 31 décembre 2012	0	0	0

### 15.12. HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS DE BONS DE SOUSCRIPTION D'ACHAT D'ACTIONS REMBOURSABLES (BSAAR)

<b>Exercice 2012</b>	Havas 2007	Havas 2008
Date d'Assemblée	12 juin 2006	8 janvier 2008
Date du Conseil d'administration	27 octobre 2006	8 janvier 2008
Nombre total de BSAAR attribués	41 985 000	15 000 000
Nombre total de BSAAR attribués aux mandataires sociaux	1 000 000	573 529
– Vincent Bolloré	1 000 000	352 941
– Cédric de Bailliencourt	0	220 588
Date d'acquisition des BSAAR	19 février 2007	31 mars 2008
Point de départ d'exercice	1 <sup>er</sup> décembre 2010	8 février 2012
Date d'expiration	1 <sup>er</sup> décembre 2013	8 février 2015
Prix d'acquisition (en euros)	0,34	0,34
Prix d'exercice (en euros)	4,30	3,85
Nombre d'actions souscrites ou acquises au 31 décembre 2012	0	0
Nombre cumulé de BSAAR rachetés	38 622 656	2 026 035
Nombre d'options de BSAAR restants au 31 décembre 2012	3 362 344	12 973 965

Un BSAAR 2007 ou un BSAAR 2008 donne droit de recevoir 1,03 action nouvelle ou existante (contre 1 auparavant). Suite à la réduction de capital réalisée dans le cadre de l'offre publique de achat d'actions initiée par la société Havas SA, la parité d'exercice a été ajustée le 20 juin 2012, par application du coefficient d'ajustement de 1,03.

### 15.13. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS CONSENTEES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS

<b>Exercice 2012</b>	Nombre total d'options de souscription	Prix moyen pondéré (en euros)	Plan Bolloré 6 avril 2007
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution, aux dix salariés de l'émetteur dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	Attribuées : 0	NA	0
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	Levées : 89 000	148,24	89 000

### 15.14. ATTRIBUTIONS D'ACTIONS GRATUITES CONSENTEES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS

<b>Exercice 2012</b>	Nombre total d'actions gratuites	Prix moyen pondéré (en euros)	Plan Bolloré 31 août 2010	Plan 10 octobre 2012
Actions gratuites consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution, aux dix salariés de l'émetteur dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	Attribuées : 9 751	136,00	9 751	0
Actions gratuites détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur, dont le nombre d'actions ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	Levées : 0	NA	0	0

**15.15. BONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACQUISITION D'ACTIONS REMBOURSABLES  
(BSAAR CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES  
ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS**

Exercice 2012	Nombre total d'options de BSAAR	Prix moyen pondéré	Plan Havas 19 février 2007	Plan Havas 31 mars 2008
BSAAR consentis, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution, aux dix salariés de l'émetteur dont le nombre de BSAAR ainsi consentis est le plus élevé (information globale)	Attribuées : 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 dont le nombre de BSAAR ainsi émis ou souscrits est le plus élevé (information globale)	Levées : 0	NA	0	0

**15.16. CONTRAT DE TRAVAIL, RETRAITES SPÉCIFIQUES, INDEMNITÉS DE DÉPART ET CLAUSE DE NON-CONCURRENCE**

Exercice 2012	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Indemnités relatives à une clause de non-concurrence
	Oui	Non	Oui	Non
<b>Vincent Bolloré</b> Président-directeur général Date de début de mandat : 5 juin 2008 Date de fin de mandat : 31 décembre 2012	•	•	•	•

## 16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

### 16.1. MANDATS DES ADMINISTRATEURS

Les dates de nomination et d'expiration de mandat des administrateurs sont indiquées au point 14.1.2.

### 16.2. INFORMATIONS SUR LES CONTRATS DE SERVICE LIANT LES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION À L'ÉMETTEUR OU À L'UNE QUELCONQUE DE SES FILIALES ET PRÉVOYANT L'OCTROI D'AVANTAGES AU TERME D'UN TEL CONTRAT

Il n'existe aucun contrat de service entre les personnes susvisées.

### 16.3. INFORMATIONS SUR LE COMITÉ D'AUDIT ET LE COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

Dans le cadre des dispositions de l'ordonnance du 8 décembre 2008 (institution l'obligation de mettre en place un Comité d'audit au sein des sociétés dont les titres sont admis à la négociation sur un marché réglementé), les administrateurs, en séance du 9 avril 2009, avaient décidé, eu égard à la nature et à la structure du Groupe, de faire application des dispositions de l'article L. 823-20-1 du Code de commerce permettant aux entités contrôlées au sens de l'article L. 233-16 par une société elle-même soumise à l'obligation de mise en place d'un Comité d'audit d'être exemptées de la création de ce Comité. Ainsi, un Comité d'audit a été constitué au sein de la société Financière de l'Odet, société contrôlante, elle-même soumise à l'obligation de disposer d'un comité spécialisé.

La composition et les attributions du Comité sont relatées dans le rapport du Président sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société.

Le Conseil d'administration du 21 mars 2013 a décidé, dans le cadre d'une bonne gouvernance et conformément aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers, de constituer un Comité d'audit au sein de la société Bolloré composé de quatre administrateurs indépendants, François Thomazeau, Sébastien Picciotto, Martine Studer et Olivier Roussel, nommés en considération de leurs compétences et expériences notamment dans le domaine financier. François Thomazeau a été désigné en qualité de Président du Comité d'audit.

Le Conseil n'a pas d'autres comités spécialisés, leurs attributions étant exercées collégialement par les membres du Conseil d'administration.

### 16.4. RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le Groupe se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, révisé en avril 2010. Les principes de gouvernement d'entreprise résultent de la consolidation du rapport Afep-Medef d'octobre 2003, des recommandations Afep-Medef sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées publiées en janvier 2007, des recommandations Afep-Medef sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé publiées en octobre 2008 et de la recommandation d'avril 2010 relative à la présence de femmes dans les conseils.

Le Conseil d'administration s'est prononcé à plusieurs reprises sur l'application des dispositions du Code de gouvernement d'entreprise.

Ainsi :

- en séance du 15 décembre 2008, le Conseil d'administration appelé à se prononcer sur les recommandations émises par l'Afep et le Medef en octobre 2008, a décidé d'adhérer à ces recommandations, tout en précisant que la société n'avait procédé ni à la mise en place de parachutes dorés, ni à l'attribution de régimes de retraite supplémentaires au profit des mandataires ;
- en séance du 9 avril 2009, le Conseil d'administration, appelé à statuer sur l'examen de la situation de la société au regard des principes du gouvernement d'entreprise issus du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de décembre 2008, a pris acte que les pratiques en matière de gouvernance d'entreprise correspondent aux recommandations et assurent ainsi la transparence au sein de la société.

Toutefois, les administrateurs, considérant que l'organisation effective des travaux du Conseil permettait de disposer d'une information complète à l'examen de toute opération significative, ont opté pour l'adoption d'un règlement intérieur ayant pour seul objet de faciliter la participation matérielle aux séances du Conseil.

Par ailleurs, le Conseil, appelé à se prononcer sur la qualification d'administrateur indépendant, a décidé :

- d'écartier le critère d'ancienneté de douze ans, estimant que la durée des fonctions d'un administrateur témoigne de la reconnaissance de ses compétences et qu'elle ne pouvait, en tant que critère unique, remettre en cause son indépendance,
- de considérer que l'exercice d'un mandat d'administrateur dans une autre société du Groupe n'est pas de nature à remettre en cause l'indépendance d'un administrateur.

Ainsi, le Conseil a considéré que, pour être qualifié d'indépendant, un administrateur ne doit pas :

- être salarié ou mandataire social dirigeant de la société, de la société mère ou d'une société qu'elle consolide par intégration globale ou l'avoir été dans les cinq dernières années,
- être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement :
  - significatif de la société ou de son Groupe ;
  - ou pour lequel la société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- avoir été auditeur de la société au cours des cinq années précédentes.

En outre, le Conseil a décidé de ne pas exiger des administrateurs qu'ils possèdent un nombre significatif d'actions, cette condition n'étant pas jugée pertinente compte tenu de la structure de l'actionnariat de la société.

Enfin, la position du Groupe eu égard aux comités spécialisés est indiquée au point 16.3 ;

- en séance du 31 août 2010, le Conseil d'administration appelé à se prononcer sur la recommandation d'avril 2010 relative à la présence des femmes dans les Conseils complétant le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef a pris acte des dispositions de la recommandation et a déclaré s'efforcer à l'avenir de privilégier les candidatures féminines lors de nouveaux postes à pourvoir, sans pour autant s'engager sur un pourcentage minimum. Cette dernière appréciation est sans objet depuis l'entrée en vigueur de la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein des Conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle ;
- en séance du 21 mars 2013, le Conseil d'administration a confirmé que le Groupe se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées tout en relevant les dispositions non appliquées ainsi que les justifications pour lesquelles elles sont écartées.

Ainsi, le Conseil a confirmé la non-application de certains critères relatifs à l'indépendance des administrateurs, à l'exigence de la possession par les administrateurs d'un nombre significatif d'actions, à l'existence d'un Comité des rémunérations et au contenu du règlement intérieur du Conseil d'administration.

En outre, les administrateurs ont considéré qu'il convenait de procéder à une application de la recommandation sur le cumul des mandats en prenant en compte un système de dérogation analogue à celui retenu par le législateur français et reposant sur la notion de Groupe. Par ailleurs, le Conseil a considéré que les critères de la rémunération variable des mandataires sociaux ne pouvaient être divulgués pour des raisons de confidentialité. Les dispositions du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées non appliquées par notre société sont reprises dans un tableau de synthèse intégré dans le rapport du Président sur la composition du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

Parmi les 17 membres du Conseil et conformément aux critères d'indépendance confirmés par le Conseil en séance du 21 mars 2013, Hubert Fabri, Denis Kessler, Claude Juimo Siewe Monthé, Jean-Paul Parayre, Sébastien Picciotto, Olivier Roussel, Martine Studer et François Thomazeau sont qualifiés d'indépendants.

## **16.5. ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL, ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT ET DES MÉTHODES DE TRAVAIL DU CONSEIL ET RÈGLES DE RÉPARTITION DES JETONS DE PRÉSENCE**

L'organisation des travaux du Conseil, la démarche d'évaluation du Conseil et la répartition des jetons de présence sont décrites dans le rapport du Président sur le contrôle interne (en annexe du présent document de référence).

## 17. INFORMATIONS SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE BOLLORÉ

### 17.1. RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE BOLLORÉ

#### 17.1.1. PRÉSENTATION DE LA STRATÉGIE « DÉVELOPPEMENT DURABLE »

Le Groupe Bolloré est un groupe familial, diversifié menant une politique de développement sur le long terme et de recherche permanente de l'innovation. Cette culture correspond aux valeurs de développement durable.

En 2009, le Groupe Bolloré a formalisé les enjeux de sa stratégie dans ce domaine dans un document communiqué à l'ensemble de ses filiales. Il tient compte des spécificités des différents métiers et s'appuie sur trois leviers :

- gérer ses opérations de façon responsable, ce qui nécessite de maîtriser les risques et de mettre en place pour les collaborateurs des formations adaptées aux impératifs métiers ;
- faire évoluer ses produits et services pour qu'ils soient plus respectueux de l'environnement ;
- innover et conquérir des marchés en créant des produits et services qui répondent aux préoccupations environnementales et sociétales des clients.

Le lancement du service Autolib' avec la voiture électrique dotée de la batterie lithium polymère en est un exemple.

Chaque directeur a présenté sa conception de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale (RSE) de sa division. L'ensemble de leurs témoignages a permis de retenir sept enjeux communs à leurs métiers :

- partager une même éthique des affaires ;
- garantir et toujours renforcer la sécurité des collaborateurs et développer leur employabilité ;
- maîtriser et réduire les risques liés à la production des biens et services ;
- optimiser les produits et services pour qu'ils soient plus respectueux de l'environnement ;
- innover pour développer de nouveaux produits et services ;
- construire des synergies au sein du Groupe pour développer les solutions d'avenir pour une mobilité durable ;
- s'impliquer et contribuer de manière solidaire au développement local.

Ces enjeux ont été considérés comme significatifs pour le Groupe Bolloré mais également à l'égard de ses parties prenantes car ils peuvent :

- affecter la performance à plus ou moins long terme du Groupe et être porteurs d'opportunités ;
- déterminer sa capacité à atteindre ses objectifs stratégiques.

Ils impliquent l'ensemble de ses collaborateurs, qui les déclinent au plan opérationnel grâce au réseau des correspondants développement durable des divisions.

En 2012, la stratégie développement durable du Groupe a été complétée par la cartographie des enjeux réalisée par chacune des divisions. Elle a permis de définir, autour des quatre grandes thématiques ci-dessous, des enjeux spécifiques adaptés aux particularités des métiers exercés au sein du Groupe :

- Gouvernance et stratégie :
  - éthique et lutte contre la corruption ;
  - responsabilité de la supply chain ;
- Social :
  - compétences et capital humain ;
  - santé et sécurité ;
  - dialogue social ;
- Environnemental :
  - énergie et utilisation des ressources naturelles ;
  - gestion des déchets ;
  - pollution et rejets ;
  - éco-conception ;
- Sociétal :
  - contribution économique et sociale locale.

Bien que les parties prenantes externes n'aient pas été sollicitées, leur niveau d'attente a été estimé pour chaque enjeu à travers la récurrence des sujets abordés dans les questionnaires d'agences de notation et les rapports externes dont le Groupe a fait l'objet.

Cette cartographie des enjeux a permis de :

- s'assurer que les priorités identifiées par le Groupe sont cohérentes avec ses activités et l'implantation géographique des divisions ;
- déterminer les enjeux prioritaires ;
- prendre en compte également des risques qui ont été précédemment identifiés par la cartographie des risques.

#### 17.1.2. RISQUES INDUSTRIELS ET ENVIRONNEMENTAUX

Le Groupe a réalisé, en 2005, une « cartographie des risques » étendue à l'ensemble de ses activités ayant comme principaux objectifs :

- l'identification des risques majeurs susceptibles d'avoir une incidence sur les opérations de ses divisions ;
- l'initiation/l'amélioration des process, afin de réduire et/ou d'éliminer l'impact de ces risques ;
- l'analyse de l'adéquation de la politique d'assurance du Groupe et l'achat de capacité et de garantie ;
- l'alimentation de la réflexion sur le choix du Groupe en matière de transfert de risques au marché d'assurance et de réassurance et/ou d'appel à l'autoassurance ;
- le renforcement des dispositifs de gestion de crise et de communication.

Le Groupe a décidé de pérenniser la démarche par la mise en place d'un progiciel informatique permettant le suivi des plans d'actions destinés à réduire ou à prévenir les risques.

### Tableau des risques industriels liés à l'environnement

Risques identifiés	Actions entreprises
<b>Films plastiques, batteries et supercapacités</b>	
Rejets accidentels de produits (huile, essence, produits chimiques)	Développement de bassins de rétention et d'obturation dans les rivières voisines
Pollution par les déchets	Tri sélectif à la source Recyclage des déchets (carton, films plastiques, bois, piles, etc.) et traitement des déchets spéciaux (produits chimiques, solvants) par des sociétés spécialisées
Batteries et supercapacités : risque incendie	Séparation des risques par cloisonnement coupe-feu Extinction automatique sprinkler ou gaz Tests d'inflammabilité des produits
Batteries et supercapacités : rejets de produits polluants	Installation de filtres conformément à la directive Atex Traitement des rejets atmosphériques par filtre, condensation ou oxydation catalytique
Transformateur haute tension : risque incendie ou perte d'exploitation sur casse mécanique	Détection incendie et détection gaz Doublement des installations Rétention pour les huiles
Batteries pour véhicules électriques	Tests de sécurité en condition d'utilisation abusive ; partenariats avec pompiers et recyclage
<b>Terminaux et systèmes spécialisés</b>	
Déchets d'équipements électriques et électroniques	Traitement des DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques) confié, par contrat, à des sociétés autorisées à réaliser des activités de réutilisation, de recyclage ou de valorisation des déchets
<b>Logistique pétrolière</b>	
Stockages d'hydrocarbures	Poursuite des investissements de mise aux normes et de conformité pour nos sites classés ICPE : 88 sites Finalisation de la dépollution de 34 sites LCN, plus de 15 000 tonnes de terres polluées ont été excavées et traitées Poursuite du suivi environnemental de 21 sites en exploitation (suivi de nappe, ré-épreuves des cuves, analyses piézométriques...) Contrôle ICPE de 17 sites soumis à simple déclaration par un organisme agréé
Véhicules-citernes	Formation des salariés à l'exploitation de dépôts pétroliers Formation « Sécurité chauffeurs » au centre APTH du Creusot : 59 chauffeurs formés Commande de 20 véhicules pétroliers neufs répondant à la norme Euro 5 équipés de boîtes de vitesses automatiques et cession de 20 véhicules âgés de plus de dix ans
Surveillance du pipe-line SFDM	Pilotage par télécommande 24 heures sur 24 des moteurs, pompes et vannes Télésurveillance en continu Vannes d'isolement permettant de confiner des tronçons de ligne Mise en place et respect des procédures Seveso Importants travaux de mise en conformité des stockages (défense incendie, étanchéité des couronnes de bacs, contrôles des bacs, etc.)
<b>Transport et logistique Afrique</b>	
Accidents du travail	Formation du personnel et des sous-traitants aux règles d'hygiène et de sécurité applicables sur les différentes entités et concernant l'ensemble des activités exercées par la division (le nombre d'heures de formation a été multiplié par trois entre 2009 et 2010)
Risques portuaires	Application des dispositions des codes International Maritime Organization (IMO) et International Ship and Port Facility Security (ISPS) sur l'ensemble des concessions portuaires Conformément à ces dispositions, la division s'est engagée à obtenir le niveau de sécurité maximal sur ses installations portuaires
Accidents transport et logistique	Mise en place d'un système de management qualité, hygiène, sécurité et environnement (QHSE) Formation des salariés aux règles et standards internationaux QHSE Concernant l'activité ferroviaire, le programme d'investissements relatif aux matériels roulants et installations fixes se poursuit conformément au planning initialement établi Un système de management fondé sur les dispositions de l'International Railway Industry Standard (IRIS) a débuté en 2010
Entreposage et matières dangereuses	Des règles strictes et des procédures spécifiques ont été instaurées pour l'entreposage du coton et validées par les assureurs du Groupe Le transport de cyanure est effectué dans le strict respect du code International Cyanide Management Institute (ICMI). Le transport des autres matières dangereuses est systématiquement réalisé selon les dispositions du Règlement international maritime du transport de produits dangereux (IMDG) L'ensemble des salariés ont été sensibilisés à ces différentes réglementations Des installations techniques spécifiques (bâtiments et équipements) ont été réalisées en fonction de nos projets

Risques identifiés	Actions entreprises
Rejets, pollution	Recyclage et traitement des huiles moteur ainsi que des déchets solides (ferraille, etc.) Mise en place de bac de rétention Amélioration continue du système de management environnemental
<b>Logistique internationale</b>	
Accidents du travail	Existence de plans d'action formalisés dans le « document unique », suite à l'évaluation des risques ou analyse des accidents du travail Gestion des entreprises extérieures intervenant sur les sites Suivi des vérifications périodiques réglementaires des équipements et installations Audits santé, sécurité, environnement (SSE) visant à renforcer la prévention par un suivi régulier des établissements Obtention des autorisations par l'Autorité de sûreté nucléaire pour les sites détenteurs de générateurs de rayonnements X Formation et informations sécurité (secourisme, lutte contre l'incendie, conduite des chariots élévateurs...) Formation de nouveaux correspondants sécurité locaux (DCSO) Publication mensuelle d'une lettre d'information Veille réglementaire et assistance téléphonique
Incidents transport ou stockage de marchandises dangereuses	Amélioration des procédés de stockage Formation du personnel transport de marchandises dangereuses (ADR, IMDG et IATA) Création d'une formation de recyclage transport de marchandises dangereuses en e-learning Révision des outils d'aide à la décision mis à la disposition des exploitations Renouvellement de l'autorisation d'exercer l'activité de transport de matières nucléaires catégorie III
Impact environnemental	Évaluation continue du classement des établissements à la réglementation des installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE) Dossiers de demande d'autorisation, d'enregistrement ou de déclaration (DREAL), dossier de cessation d'activité
<b>Plantations</b>	
Pollution des eaux de surface par rejets des effluents d'usine	Bassins de décantation des boues et de biodégradation des matières organiques Recyclage des eaux usées comme engrais organique
Érosion des sols pendant la période de pousse des jeunes arbres (de trois à quatre années)	Culture en courbes de niveaux et mise en place de « plantes de couverture » dans les interlignes de jeunes plants
Destruction de la faune par usage fréquent d'insecticides ou de poisons non sélectifs	Contrôle biologique de la faune parasite : – culture de plantes nectarigènes appréciées des insectes prédateurs (ou parasites), des larves et des Chenilles nuisibles ; – pièges olfactifs contre l'orycte, insecte ravageur des jeunes palmiers
Pollution de la nappe phréatique par utilisation d'engrais chimiques	Limitation des apports d'engrais minéraux par : – utilisation des déchets végétaux comme engrais organiques ; – culture entre les jeunes arbres de « plantes de couverture » fixant l'azote de l'air Limitation d'utilisation de produits phytosanitaires : – pratiques culturales découlant du concept d'agriculture raisonnée ; – utilisation de la jachère dans la lutte contre les parasites des systèmes racinaires
Vignoble : pollution de la nappe phréatique par utilisation d'engrais chimiques	Application minimale de produits chimiques sur la vigne en pratiquant une « agriculture raisonnée » Substitution des produits de désinfection des sols par la pratique des jachères longues
Vignoble : pollution des eaux de surface par rejets des effluents d'usine	Station de traitement des eaux de lavage

### 17.1.3. LES ENGAGEMENTS SOCIAUX, SOCIÉTAUX ET ENVIRONNEMENTAUX DU GROUPE BOLLORÉ

#### 17.1.3.a. Un socle commun : l'éthique des affaires

Le respect scrupuleux des lois et normes en vigueur ne saurait aujourd'hui être suffisant. C'est pourquoi, le Groupe Bolloré s'engage dans une démarche éthique et responsable reposant sur des engagements forts.

Fondée sur les principes du Pacte mondial des Nations unies (Global Compact), en matière de droits de l'homme, droit du travail, protection de l'environnement et lutte contre la corruption, cette démarche :

- allie progrès économique et partage d'une même éthique des affaires ;
- assure une relation de confiance avec les collaborateurs ;
- définit une culture d'entreprise basée sur le sens des responsabilités sociales ;
- préserve l'environnement et le cadre de vie.

La Charte d'Éthique et les codes de conduite mis en place par les divisions attestent de la volonté du Groupe de se doter de principes déontologiques forts et spécifiques à chacune de ses activités. Ces principes s'appliquent à l'ensemble de ses collaborateurs et sont garants de la réputation du Groupe à travers le monde.

Les engagements éthiques du Groupe dépassent le simple cadre légal et ont pour objectifs de :

- prévenir tout risque de corruption dans ses activités ;
- promouvoir le respect inconditionnel des règles de la concurrence (cf. les dispositions du Code de conduite des affaires, communs aux deux divisions « Transport »).

Afin de communiquer à tous ces règles de conduite, le Groupe s'appuie sur :

- un Comité éthique qui définit et coordonne le déploiement de la démarche éthique au sein du Groupe ;
- un responsable de l'éthique Groupe, qui assure un rôle permanent de conseil auprès de la Direction générale et qui anime et coordonne le réseau des Directeurs de l'éthique et de la conformité « division » ;
- un réseau de responsables de l'éthique et de la conformité « division », dont la principale mission est de veiller au respect des principes et règles figurant dans les codes de conduite et à en assurer la mise en œuvre au sein des sociétés qui leur sont rattachées ;
- une procédure d'alerte qui permet aux collaborateurs de signaler aux personnes ayant le pouvoir d'y mettre fin les dysfonctionnements ou les irrégularités qu'ils ont constatés au sein de l'entreprise et dont ils estiment qu'ils font courir à celle-ci un risque sérieux.

En 2012, 46 % des sociétés interrogées ont sensibilisé leurs collaborateurs aux dispositions de la Charte d'Éthique Groupe (contre 37,77 % en 2011) et 20,34 % des sociétés ont déployé la procédure d'alerte, mise en place par le Groupe (contre 16,28 % en 2011).

#### 17.1.3.b. L'engagement social du Groupe

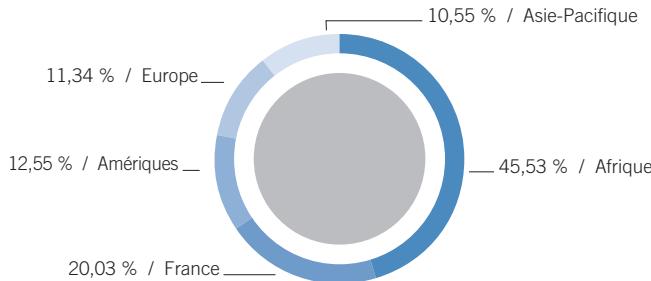
Les chiffres présentés ci-dessous correspondent aux effectifs des Groupes Bolloré et Havas au 31 décembre 2012.

#### Effectifs au 31 décembre 2012

##### Effectifs par activité et par zone géographique

	France	Europe	Afrique	Asie-Pacifique	Amériques	Total
Transport et logistique	5 050	1 330	23 200	3 733	913	34 226
Logistique pétrolière	1 161	98	0	0	0	1 259
Communication (Havas, médias, télécoms)	3 223	4 648	102	2 114	5 765	15 852
Stockage d'électricité et solutions	1 442	223	0	14	294	1 973
Autres (plantations, holding)	254	2	1 989	0	0	2 245
<b>TOTAL</b>	<b>11 130</b>	<b>6 301</b>	<b>25 291</b>	<b>5 861</b>	<b>6 972</b>	<b>55 555</b>
<b>EN POURCENTAGE</b>	<b>20,03</b>	<b>11,34</b>	<b>45,53</b>	<b>10,55</b>	<b>12,55</b>	<b>100,00</b>

#### Répartition des effectifs par zone géographique



#### Évolution des effectifs

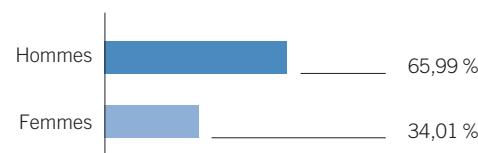
L'effectif du Groupe Bolloré a augmenté de 47 % entre 2011 et 2012. Cette hausse, qui prend en compte les cessions et acquisitions du Groupe, s'explique en majeure partie par l'intégration complète des effectifs du Groupe Havas, ainsi que par la croissance de l'activité Transport et logistique en Afrique et en Asie-Pacifique.



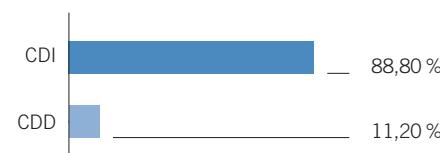
#### Effectifs par genre et type de contrat

	Hommes	Femmes	CDI	CDD	Total
Transport et logistique	25 462	8 764	30 686	3 540	34 226
Logistique pétrolière	890	369	1 206	53	1 259
Communication (Havas médias, télécoms)	7 013	8 839	13 469	2 383	15 852
Stockage d'électricité et solutions	1 570	403	1 922	51	1 973
Autres (plantations, holding)	1 724	521	2 049	196	2 245
<b>TOTAL</b>	<b>36 659</b>	<b>18 896</b>	<b>49 332</b>	<b>6 223</b>	<b>55 555</b>
<b>EN POURCENTAGE</b>	<b>65,99</b>	<b>34,01</b>	<b>88,80</b>	<b>11,20</b>	<b>100,00</b>

#### Répartition des effectifs par genre



#### Répartition des effectifs par type de contrat



**Effectifs par âge**

	Moins de 30 ans	De 30 à 39 ans	De 40 à 49 ans	50 ans et plus	Total
Transport et logistique	6 128	11 797	8 938	7 363	34 226
Logistique pétrolière	109	262	376	512	1 259
Communication (Havas médias, télécoms)	5 529	5 975	2 998	1 350	15 852
Stockage d'électricité et solutions	388	602	564	419	1 973
Autres (plantations, holding)	535	762	624	324	2 245
<b>TOTAL</b>	<b>12 689</b>	<b>19 398</b>	<b>13 500</b>	<b>9 968</b>	<b>55 555</b>
<b>EN POURCENTAGE</b>	<b>22,84</b>	<b>34,92</b>	<b>24,30</b>	<b>17,94</b>	<b>100,00</b>

L'effectif des moins de 30 ans a progressé de 80,93 %, passant ainsi de 18,51 % à 22,84 % de l'effectif total. Cette augmentation s'explique notamment par l'intégration en 2012 du Groupe Havas.

**Recrutements et départs**

En 2012, le Groupe Bolloré a procédé à 12 174 recrutements, dont 65,32 % correspondent à des embauches sous contrat à durée indéterminée.

Recrutements	Total	%
Contrat à durée indéterminée (CDI)	7 952	65,32
Contrat à durée déterminée (CDD)	4 222	34,68
<b>TOTAL</b>	<b>12 174</b>	<b>100,00</b>

En 2012, le nombre total des départs s'élève à 9 335.

Motifs de départ	Effectifs	%
Démission	4 750	50,89
Fin de contrat à durée déterminée (CDD)	1 196	12,81
Licenciement	1 546	16,56
Retraite	436	4,67
Autres motifs	1 407	15,07
<b>TOTAL</b>	<b>9 335</b>	<b>100</b>

**Formations**

Parmi les 55 555 salariés du Groupe Bolloré présents au 31 décembre 2012, 19 394 (soit 34,90 %) ont bénéficié d'une formation dans l'année.

**Effectifs formés par genre**

	Hommes	Femmes	Total
Transport et logistique	6 866	4 044	10 910
Logistique pétrolière	472	75	547
Communication (Havas, médias, télécoms)	2 797	3 810	6 607
Stockage d'électricité et solutions	985	245	1 230
Autres (plantations, holding)	49	51	100
<b>TOTAL</b>	<b>11 169</b>	<b>8 225</b>	<b>19 394</b>
<b>EN POURCENTAGE</b>	<b>57,59</b>	<b>42,41</b>	<b>100,00</b>

**Effectifs formés par zone géographique**

	France	Europe	Afrique	Asie-Pacifique	Amériques	Total
Transport et logistique	3 110	362	4 251	2 432	755	10 910
Logistique pétrolière	485	62	0	0	0	547
Communication (Havas, médias, télécoms)	1 340	2 010	33	547	2 677	6 607
Stockage d'électricité et solutions	964	101	0	2	163	1 230
Autres (plantations, holding)	99	1	0	0	0	100
<b>TOTAL</b>	<b>5 998</b>	<b>2 536</b>	<b>4 284</b>	<b>2 981</b>	<b>3 595</b>	<b>19 394</b>
<b>EN POURCENTAGE</b>	<b>30,92</b>	<b>13,08</b>	<b>22,09</b>	<b>15,37</b>	<b>18,54</b>	<b>100,00</b>

Le Groupe Bolloré, avec ses 55 555 collaborateurs répartis dans plus de 100 pays dans le monde, est un acteur social majeur.

Conscient de sa responsabilité sociale, le Groupe Bolloré veille à combiner une approche à la fois mondiale et locale. Pour ce faire, il appuie sa gestion des ressources humaines autour de principes forts qui définissent les lignes directrices de l'ensemble du Groupe. Selon le principe même d'autonomie laissée aux divisions, celles-ci sont responsables de la mise en œuvre de ces orientations. Ainsi, en fonction des spécificités métiers et géographiques, chacune d'elles décline et met en valeur la politique sociale du Groupe par de nombreuses actions.

Le Groupe Bolloré a conscience que son développement est directement lié à celui de ses collaborateurs et que les compétences des salariés sont au cœur de sa performance. Pour ces deux raisons, le Groupe Bolloré place la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la formation et la mobilité au centre de ses priorités.

### **Une démarche prospective sur les compétences**

Le vieillissement de la population active, qui provoquera au cours des prochaines années le départ de salariés d'expérience, ravive au sein des entreprises l'urgence d'identifier, de fidéliser et de développer les collaborateurs clés. Le management de ces hauts potentiels, qu'il s'agisse de jeunes diplômés prometteurs, de managers confirmés ou de cadres dirigeants, devient une condition essentielle à l'atteinte des objectifs stratégiques d'une entreprise performante.

Dans ce contexte, il est apparu important pour le Groupe Bolloré de mettre en place une stratégie de gestion et de développement des hauts potentiels. Pour cela, un programme de gestion des talents a été créé en 2009 en collaboration directe avec l'ensemble des Directions générales et des Directions des ressources humaines Groupe et divisions.

En 2011, une première promotion de 25 personnes a suivi ce programme, dont la finalité est d'accompagner le développement des talents, tant sur le plan individuel que collectif, afin de construire une communauté de futurs dirigeants autour d'une culture managériale partageant des valeurs communes. En 2012, une seconde promotion a démarré un second cursus.

Le lien entre la gestion des carrières et le développement des compétences se concrétise, pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe, dans les entretiens professionnels individuels. Ces entretiens, effectués dans toutes les divisions du Groupe, permettent de conjuguer l'intérêt de l'entreprise et l'intérêt des hommes qui y travaillent. Ils offrent la possibilité d'évoquer les changements d'affectation professionnelle ou géographique et les évolutions de carrière envisagées. Pour les salariés, cette démarche est importante. En effet, leur intégration dans le projet d'évolution de leur société les motive au quotidien et les fidélise sur le long terme.

### **L'accompagnement des mobilités professionnelles**

La formation est un outil essentiel du développement des compétences et de l'employabilité des collaborateurs. Chaque année, pour accompagner sa croissance, le Groupe Bolloré investit dans le capital humain en mettant en œuvre tout au long du parcours professionnel de ses salariés des stages de formation. Conformément à la gestion autonome des divisions, l'offre de formation est définie par chacune d'elles. Cette gestion décentralisée permet de dispenser des actions de formation cohérentes et adaptées aux métiers et à l'organisation de chaque structure.

Parmi les 55 555 salariés présents au 31 décembre 2012 dans le Groupe Bolloré, 19 394 ont suivi une formation dans l'année. 42,41 % de ces formations ont été dispensées auprès de femmes, qui représentent 34,01 % des effectifs. En France, 5 998 salariés ont suivi au moins une formation dans l'année (53,89 % de l'effectif France présent en 2012), pour une durée moyenne de 22 heures et pour un total de 131 901 heures de formation.

Souhaitant accompagner son développement et enrichir les parcours professionnels de ses salariés, le Groupe Bolloré favorise la mobilité interne sous toutes ses formes. Présent dans le monde entier et dans des activités très diverses, le Groupe veut offrir à ses salariés, outre la promotion hiérarchique, des parcours professionnels à l'international ou transversaux.

Afin de privilégier les candidatures internes, le Groupe publie depuis plusieurs années les offres d'emploi via le site Jobboard, destiné à l'ensemble des salariés du Groupe.

### **Une politique de recrutement à la mesure du développement du Groupe**

Si le Groupe favorise avant tout la mobilité et la promotion internes, il recrute chaque année quelques milliers de collaborateurs pour accompagner son développement. En 2012, 12 174 salariés, dont 65,32 % en contrat à durée indéterminée, ont intégré les différentes sociétés du Groupe. Depuis 2010, 25 726 salariés ont été recrutés. Pour faire face à des accroissements temporaires d'activité et dans un contexte économique fluctuant, le Groupe Bolloré est contraint d'avoir recours à l'emploi à durée limitée. En 2012, ce recours correspond en France à 603 intérimaires (en équivalent temps plein). Ces besoins sont liés aux variations et aux à-coups de la demande, aux lancements des nouveaux produits et à la nécessité de faire face à des événements saisonniers et au remplacement des absences non prévues. Le Groupe Bolloré s'engage dans une gestion responsable des emplois à durée limitée. Pour preuve, en 2012, les sociétés françaises du Groupe comptabilisent 118 908 jours d'absence, dont les principaux motifs sont la maladie pour 61 % et les congés maternité et paternité pour 20,2 %.

La promotion de la diversité et de l'égalité des chances constitue pour le Groupe Bolloré un axe majeur de sa politique RH. En raison de la diversité des métiers exercés et de sa présence internationale, le Groupe dispose d'un système de valeurs, de cultures, de religions mais aussi d'expériences et de savoir-faire qu'il souhaite valoriser.

Le Groupe reconnaît la diversité comme une source de complémentarité, d'équilibre social et de richesse dans son développement économique. La politique du Groupe est claire : lutter au quotidien et sans relâche contre toute forme de discrimination ou d'intolérance, quelle qu'elle soit.

La politique de recrutement du Groupe garantit l'égalité des chances et reflète la diversité de l'environnement social. Cette volonté est marquée par des modes de sélection évaluant objectivement les capacités des candidats à tenir les postes à pourvoir.

Dans sa politique de développement international, le Groupe donne la priorité aux ressources humaines locales dans une perspective de développement durable des activités du Groupe dans le monde.

Le Groupe fait appel à des compétences extra-nationales lorsque les ressources locales ne permettent pas de remplir la fonction.

Par ailleurs, le Groupe s'engage à ne pas retenir le critère d'âge pour ses recrutements.

Le recrutement, l'intégration et l'évolution professionnelle des salariés, sans distinction de culture, de nationalité, de sexe, constituent un axe fort de la politique du Groupe.

Les métiers exercés au sein du Groupe sont traditionnellement masculins du fait de la spécificité de certaines activités telles que la manutention portuaire, le transport et la production de films plastiques.

Le Groupe veille cependant à respecter la diversité dans l'entreprise et à lutter efficacement contre toute forme de discrimination et d'inégalité en offrant à ses salariés, à capacités égales, les mêmes opportunités, quels que soient notamment leurs origines, leurs croyances, leurs opinions, leurs moeurs, leur sexe, leur âge, leur appartenance à une ethnie ou à une nation, leur état de santé ou leur situation de handicap, leur appartenance ou non à un syndicat.

Dans le cadre de son plan d'action sur l'emploi des seniors signé le 25 janvier 2010, le Groupe Bolloré poursuit sa campagne de communication sur le thème de la retraite. Les salariés de 45 ans et plus ont reçu un guide retraite et ceux de 55 ans et plus se sont vu proposer un entretien retraite. Cet entretien a pour objectif de faire un premier point sur la situation personnelle de cette population au regard de ses droits à la retraite.

En parfaite cohérence avec sa politique de promotion de la diversité et de l'égalité des chances, le Groupe Bolloré considère l'intégration et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap comme un objectif social majeur. En 2012, 200 salariés en situation de handicap travaillent pour le Groupe Bolloré en France. Par le développement des actions entreprises dans ce domaine (recrutement, formation, maintien dans l'emploi avec reclassement, sous-traitance avec le secteur protégé et adapté), ce nombre est en constante augmentation chaque année.

À travers cet engagement, le Groupe Bolloré affirme la démarche emploi-handicap comme un acte de management : accueillir et intégrer la différence, améliorer sa réponse aux obligations légales et s'associer aux engagements sociétaux de ses clients.

## Une politique de rémunération équitable, motivante et compétitive

Dans le souci d'être équitable, motivante et compétitive, la politique de rémunération du Groupe s'appuie sur deux leviers. La rémunération doit être à la fois cohérente au regard des résultats de chaque division et des pratiques du marché local, et également faire converger les efforts individuels vers la performance globale du Groupe.

Pour offrir à chaque collaborateur une rémunération digne et motivante, le Groupe favorise la négociation avec les partenaires sociaux, donnant lieu à la signature de nombreux accords dans la plupart des pays.

La compétitivité et la performance de l'entreprise reposent en grande partie sur la motivation des salariés. Conscient que la composante salariale y contribue fortement, le Groupe développe de plus en plus l'individualisation des salaires par une part variable plus importante afin de lier leur évolution à la performance mais aussi de permettre l'équité au sein des équipes. La gestion décentralisée des politiques de rémunération permet d'être au plus près à la fois des réalités économiques des différents pays et des attentes des salariés.

Reconnaissant l'égalité salariale entre les hommes et les femmes comme un fondement essentiel de l'égalité professionnelle, le Groupe s'engage à garantir à l'embauche un niveau de classification et de salaire équivalent entre les femmes et les hommes pour un même métier, un même niveau de responsabilité, de formation ou d'expérience. De même, elle gère la rémunération de l'ensemble de ses salariés en fonction des compétences mises en œuvre dans la fonction occupée.

### Associer les salariés aux résultats

Le Groupe souhaite également redistribuer aux salariés le fruit de la croissance et de la création de valeur.

Ainsi, 20 101 173 euros ont été distribués au titre des dispositifs d'intérêt-ement et du système français légal de la participation aux résultats 2011.

Ces versements représentent 4,4 % de la masse salariale française, qui s'élève à 456 000 038 euros en 2012.

### Développer l'épargne salariale

En vue de soutenir plus efficacement les salariés dans leurs projets personnels, le Groupe développe depuis quelques années un système d'épargne salariale. La diversification des formes de placements proposés constitue un des atouts de la politique salariale du Groupe. En France, les salariés peuvent ainsi bénéficier d'une rémunération optimisée socialement et fiscalement en alimentant le plan d'épargne d'entreprise (PEE) par le versement de l'inté-ement ou de la participation.

En 2012, dans le Groupe Bolloré (hors Havas), 5 313 122 euros ont été versés par les salariés dans le plan d'épargne entreprise, qui compte à ce jour 6 159 souscripteurs. Ce dispositif mis en place en 1986 permet aux salariés de devenir, avec l'aide du Groupe, détenteurs d'actions Bolloré.

Une majorité de sociétés françaises du Groupe encourage cette épargne en proposant un abondement attractif. Ainsi, en 2012, ce sont 2 547 062 euros qui ont été versés pour abonder les versements des salariés au plan d'épargne d'entreprise.

### Encourager les salariés à préparer leur retraite

Face aux interrogations des salariés sur leur niveau de retraite, le Groupe a développé depuis 2006 un dispositif de plan d'épargne retraite collective (PERCO) visant à offrir aux salariés l'opportunité de s'assurer un supplément de retraite pour compenser la baisse prévisible de leur revenu. Ce dispositif, basé sur une démarche purement volontaire, permet au salarié de se constituer un complément de retraite à son rythme et selon ses besoins, que ce soit en termes d'horizon, de temps ou de risque. En France, les sociétés du Groupe poursuivent la mise en place de ce type de plans d'épargne, renforçant parallèlement, grâce à la négociation liée, la cohésion et le dialogue social. Soucieuses de sensibiliser leurs collaborateurs aux enjeux de leur retraite, les sociétés ont décidé uniformément d'abonder les versements de leurs salariés et de faire la promotion de ce dispositif.

La somme des versements de 2012, pour le Groupe Bolloré (hors Havas), dans ce dispositif représente 1 295 248 euros répartis comme suit : 745 526 euros proviennent des versements des salariés et 549 722 euros de l'abondement du Groupe.

## Assurer un bon niveau de protection sociale

En France, dans le souci d'améliorer la qualité des prestations servies aux salariés, de nombreuses sociétés ont contracté des régimes de couverture santé et contribuent de manière significative à la prise en charge du coût.

De même, des contrats de prévoyance pour les risques décès, invalidité et incapacité avec participation ont été mis en place, assurant ainsi aux salariés le versement de capitaux ou de rentes en cas de réalisation du risque. Dans les filiales étrangères, des garanties complémentaires sont également mises en œuvre en tenant compte des régimes de protection sociale en vigueur dans les différents pays.

## Prévenir les risques professionnels et les accidents

La première des responsabilités d'une entreprise est sans aucun doute l'assurance de l'intégrité physique des salariés. Le Groupe a comme priorité absolue d'assurer la sécurité au travail de l'ensemble de ses salariés, sous-traitants ou partenaires.

Les actions spécifiques mises en œuvre par chaque division ont permis de limiter en France le nombre d'accidents du travail (277 en 2012). Afin de poursuivre le développement des actions spécifiques en 2012, 2 796 salariés ont été formés à la prévention des risques.

Le Groupe a appliqué, en France, les dispositions réglementaires relatives à la réduction du temps de travail dès 1999. Des régimes de travail adaptés ont été mis en place selon la nature de l'activité et la localisation des sociétés. Au 31 décembre 2012, pour un effectif France de 11 130 salariés, un volume total de 183 527 heures a été réalisé. En 2012, 2,84 % des salariés ont été à temps partiel.

Le Groupe priviliege le respect de l'équilibre vie professionnelle-vie privée afin de favoriser l'exercice des responsabilités familiales de ses salariés.

## Développer le dialogue social et la communication interne

Le Groupe Bolloré développe ses activités autour d'une croissance à la fois interne et externe qui nécessite une approche adaptée à la gestion des ressources humaines. Chaque division veille à favoriser le dialogue social avec les instances représentatives du personnel et à informer ses collaborateurs de l'actualité de l'entreprise.

Persuadé que celui-ci est porteur d'innovations et de progrès, le Groupe Bolloré encourage un dialogue social permanent et de qualité. En France, comme dans de nombreux autres pays, les salariés travaillant dans des structures industrielles ou commerciales de taille significative sont représentés par des organisations syndicales indépendantes ou par des représentants élus par le personnel. Chaque année, de nombreux sujets font l'objet de négociations et de contractualisations avec les partenaires sociaux. L'année 2012 a été marquée par la signature de 111 accords d'entreprise, portant notamment sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et sur la pénibilité.

En 2012, les sociétés françaises du Groupe ont distribué 6 332 869 euros pour les œuvres sociales et le fonctionnement des Comités d'entreprise, soit environ 1,39 % de la masse salariale brute de l'ensemble des sociétés françaises du Groupe.

Le Groupe veille également à informer les salariés de l'actualité de leur entreprise. Au-delà des affichages et des informations hiérarchiques, un large éventail d'informations destinées aux salariés est proposé par les journaux et les sites intranet du Groupe. Ainsi, chaque division veille à assurer une communication au plus près des préoccupations et des réalités de ses collaborateurs via un journal interne. Des communiqués de presse et des formations internes sont également diffusés via l'outil bureautique.

### 17.1.3.c. Engagements environnementaux

Groupe responsable, Bolloré travaille à réduire l'impact de ses activités sur l'environnement. Plus encore, il s'engage à faire évoluer ses métiers, produits et services afin qu'ils répondent aux nouveaux défis liés au changement climatique.

Cette stratégie répond également aux exigences de ses clients, qui ont pris conscience de l'urgence de voir intégrer les impacts environnementaux des produits et offres de services qui leur sont proposés.

Cette politique volontariste se traduit concrètement par un pourcentage de plus en plus élevé de sites ayant développé leurs démarches de certification, qu'elles soient relatives au management de la qualité (ISO 9001) ou de l'environnement (ISO 14001).

En 2012, 22,6 % des entités du Groupe ont mis en place un système de management de l'environnement fondé sur un référentiel international (ex-ISPS ou équivalent) et 6,25 % des entités ont des sites certifiés ISO 14001 (contre 3,49 % en 2011).

Les moyens financiers consacrés à la prévention des risques environnementaux ont augmenté de manière significative cette année, tant sur le plan des investissements que sur le plan des dépenses (à titre d'exemple, l'exploitation du green hub de Singapour [cf. tableau ci-dessous]). Ils témoignent de l'engagement des divisions du Groupe dans ce domaine.

**Tableau des investissements et dépenses environnementaux**

Année 2012 (en milliers d'euros)	Montant des investissements environnementaux	Montant des dépenses environnementales
Transports et logistique	6 036	3 473
Logistique pétrolière	1 872	6 283
Communication (Havas, médias <sup>(1)</sup> , télécoms)	0	59
Stockage d'électricité et solutions	693	949
<b>TOTAL</b>	<b>8 601</b>	<b>10 764</b>

(1) Ces données intègrent les dépenses environnementales du Groupe Havas.

Les montants portés dans ce tableau correspondent au coût total des matériaux qui participent aux économies d'énergie.

Sont considérés comme des investissements environnementaux les investissements réalisés par une entité concernant tout nouveau projet ou nouvel équipement dans les nouvelles installations ou les installations existantes (ports, dépôts d'hydrocarbure, entrepôts, ateliers de fabrication, d'assemblage...) qui visent à contribuer à la protection de l'environnement et/ou prévenir tout risque environnemental.

Les dépenses environnementales correspondent aux dépenses de protection de l'environnement et mesurent l'effort financier que consacre l'entreprise à la prévention, la réduction ou la suppression des dégradations de l'environnement. Les provisions pour risque environnemental ne sont pas comprises dans cette définition, elles sont présentées dans la partie note 16 – Provisions pour risques et charges du présent document.

Pour les dépenses et investissements environnementaux, les montants portés dans le tableau ci-dessus concernent, à titre d'exemple, les domaines suivants :

- la construction d'aires de rétention d'huile ;
- la mise en place de systèmes de récupération d'huiles usagées ;
- la construction d'aires de lavage ;
- la construction de décanteurs, séparateurs eaux souillées hydrocarbures ;
- la mise en place de réseaux de canalisation et traitement des eaux de pluie ;
- l'achat de kits antipollution ;
- la mise en place de systèmes de récupération des eaux de pluie ;
- la dépollution/décontamination de sites ;
- les systèmes mis en place pour réaliser des économies d'énergie, pour éviter les nuisances sonores ;
- la collecte et le traitement des déchets.

#### Bilan de gaz à effet de serre

Les sociétés obligées ont réalisé leur bilan de gaz à effet de serre (GES), conformément aux dispositions de l'article 75 de la loi Grenelle II, et ont entrepris une démarche de réduction de leurs émissions sur une durée de trois ans. IER a effectué le sien de manière volontaire.

Année 2012 (Année de référence 2011) (en tonnes équivalent CO <sub>2</sub> )	Émissions de gaz à effet de serre (scopes 1 et 2)
Transports et logistique	11 309
Logistique pétrolière	7 163
Stockage d'électricité et solutions/holding <sup>(1)</sup>	8 480
<b>TOTAL</b>	<b>26 952</b>

(1) Ce tableau reprend les données des sociétés obligées du Groupe (hors Havas) et intègre les données d'IER.

L'impact environnemental de la vie de bureau a été pris en compte en mettant en place des plans d'actions portés par la Direction des achats (augmentation du pourcentage de papier recyclé issu de forêts certifiées et/ou augmentation du pourcentage de véhicules qui émettent moins de 120 g de CO<sub>2</sub> par 100 km, par exemple).

Enfin, en 2012 (sur le périmètre France), aucune infraction relative à la réglementation applicable aux installations classées pour l'environnement (ICPE) n'a été relevée à l'encontre des entités concernées.

#### 17.1.3.d. Les engagements sociétaux du Groupe

Pour le Groupe Bolloré, être socialement responsable signifie s'investir afin d'apporter un soutien solidaire aux communautés locales. Conformément à ses engagements et à sa stratégie durable, le Groupe est membre du « Global Compact » depuis 2003 et s'est engagé à en promouvoir les principes fondamentaux.

En sa qualité d'acteur économique mondial majeur, il mène une politique volontariste dans les domaines de l'accès à l'éducation et à la formation, l'accès aux soins et la préservation de l'environnement.

Cela se traduit essentiellement par la mise en place, par les divisions, de partenariats pérennes sur des thématiques liées à ses métiers ou à ses valeurs en développant des synergies avec les acteurs locaux des territoires au sein desquels elles sont implantées.

Les actions conduites dans ces domaines témoignent de l'engagement du Groupe pour l'accès aux droits fondamentaux de la personne humaine.

Le Groupe a par ailleurs mis en place le premier programme français Web de mobilisation solidaire Earthtalent et est membre fondateur de la Fondation de la 2<sup>e</sup> chance.

#### Fondation de la 2<sup>e</sup> chance

##### Lutter contre l'exclusion

Crée en juin 1998 à l'initiative de Vincent Bolloré, qui en assure la Présidence, la Fondation de la 2<sup>e</sup> chance est reconnue d'utilité publique depuis 2006. Elle regroupe plus de 100 partenaires (grandes entreprises privées, institutions publiques et financières) et bénéficie de 70 implantations (ou sites relais) en France.

La Fondation de la 2<sup>e</sup> chance a pour objet d'accompagner des personnes de 18 à 62 ans, ayant traversé de lourdes épreuves de vie et en situation de grande précarité, mais manifestant une réelle volonté de rebondir, afin qu'elles puissent réaliser leurs projets professionnels : formation qualifiante, création ou reprise d'entreprise.

En complément d'aides sollicitées par ailleurs, elle leur offre un soutien financier pouvant atteindre 8 000 euros pour les projets de création/reprise d'entreprise et 5 000 euros pour les formations. Cette dotation financière s'accompagne d'un parrainage professionnel et humain du candidat, jusqu'à la réalisation complète de son projet de vie.

La Fondation de la 2<sup>e</sup> chance a reçu le 13 octobre 2011 le label IDEAS, qui a couronné sa démarche de progrès. Ce label renseigne et sécurise le donateur en lui garantissant le respect, par l'organisme à but non lucratif qui est doté, de bonnes pratiques en matière de gouvernance, gestion financière et suivi de l'efficacité.

Pour soutenir efficacement ces projets de nouvelle vie, les dossiers sont sélectionnés selon quatre critères d'éligibilité :

- une rupture dans la trajectoire de vie passée du candidat ;
- une grande précarité actuelle ;
- des cofinancements (au moins sollicités) ;
- un projet réaliste et durable.

La procédure de sélection dure entre deux et trois mois.

L'instruction est menée dans le cadre de chaque site relais par des instructeurs (bénévoles actifs ou retraités du Groupe) qui rencontrent les candidats et étudient avec attention leurs projets.

Les sites relais sont répartis en cinq grandes zones sur le territoire national. Ils coordonnent et animent plus de 60 équipes locales d'instruction et de parrainage. Les bénéficiaires ne sont donc jamais loin des personnes qui les accompagnent. À leur tour, ces bénéficiaires deviennent souvent de précieux relais de solidarité pour la fondation.

La décision est prise par le Comité d'agrément régional dès lors que son avis est rigoureusement conforme aux conclusions des instructeurs. En cas de désaccord, la décision revient au Conseil d'administration.

L'action de la Fondation repose principalement sur l'engagement des salariés bénévoles :

- 11 salariés au siège du Groupe Bolloré coordonnent l'ensemble des acteurs afin d'assurer la progression et la continuité des actions de la Fondation ;
- 1 200 bénévoles en activité (dans les entreprises partenaires de la Fondation) assurent les fonctions de délégués de site, d'instructeurs et de parrains.

Depuis la création de la Fondation en 1998, le nombre de lauréats est passé de 11 à 564. L'aide moyenne par dossier est de 3 500 euros.

Ceci s'explique par :

- une communication accrue de la Fondation sur son action ;
- la professionnalisation de son mode de fonctionnement ;
- la bonne connaissance des tissus locaux et des acteurs qui comptent ;
- une organisation en réseau efficiente et des outils adaptés ;
- une même philosophie de solidarité véhiculée par l'ensemble des acteurs impliqués dans la Fondation.

En 2012, sur 564 lauréats, 76 % ont été aidés pour une formation et 24 % pour une création d'activité.

### **Le financement de la Fondation**

Les financeurs de la Fondation représentent une centaine d'entreprises partenaires (privées et publiques), les Caisses d'Épargne, le Fonds social européen (convention de partenariat pluriannuelle), l'État (ministère du Travail), la Caisse des dépôts et consignations. Les particuliers versent également des dons et legs.

### **Les objectifs futurs de la fondation :**

- pérenniser son action de solidarité ;
- renforcer son professionnalisme et sa couverture géographique ;
- être reconnue comme un acteur majeur de la lutte contre l'exclusion.

### **Earthtalent**

#### **Agir en faveur de l'autonomisation des femmes**

Placer le statut des femmes au cœur des préoccupations des entreprises, notamment lorsque ces dernières sont implantées dans des pays qui ne leur offrent pas toujours la possibilité de s'exprimer, est l'objectif principal du programme Earthtalent.

Initialement développé comme un laboratoire d'idées, Earthtalent est le premier programme Web de mobilisation solidaire français et a été mis en place par le Groupe Bolloré. Depuis 2008, année de sa création, il offre la possibilité à l'ensemble des collaborateurs, en France comme à l'international, de participer à la réalisation d'un des objectifs du millénaire de l'ONU : l'autonomisation des femmes.

En concertation avec la Direction générale, Earthtalent a choisi de promouvoir les initiatives extraprofessionnelles des collaborateurs dans ce domaine.

Pour cela, trois axes d'action ont été identifiés :

- partager les diversités culturelles et la créativité de chacun dans son domaine. Véritable tribune, Earthtalent révèle la diversité des cultures et des initiatives locales menées par des porteurs de projets en faveur de l'autonomisation des femmes ;
- identifier le dynamisme entrepreneurial, créateur d'innovations sociales ;
- soutenir et pérenniser des projets solidaires.

Pour assurer l'animation et le suivi des dossiers, Earthtalent s'appuie sur :

- un Comité international de salariés bénévoles qui contribue au développement du programme et est composé comme suit :
  - au niveau local : les ambassadrices, véritables porte-parole d'Earthtalent dans chacun des pays concernés, les Directeurs pays et les porteurs de projets,
  - en France : un Comité interne de développement composé de 20 salariés bénévoles, la Direction générale, les Directions des divisions ainsi que les responsables des ressources humaines, de la communication et du marketing ;
- un usage du Web 2.0 comme vecteur de la solidarité.

Le déploiement actuel d'Earthtalent repose également sur :

- des collaborateurs informés, responsables et impliqués ;
- une bonne appréhension et connaissance des contextes sociétaux dans lesquels sont déployés les projets ;
- la création de liens durables avec le tissu local (ONG, monde associatif et autres parties prenantes).

Les résultats obtenus en 2012 sont révélateurs de la mobilisation de l'ensemble des salariés du Groupe :

- deux programmes de soutien ont été déployés en Afrique (Burkina Faso, Cameroun, Mali) et en Asie (Inde et Philippines), et 16 projets locaux ont été soutenus ;
- 1 200 bénéficiaires en Afrique, dont 143 ont perçu un revenu ;
- Earthtalent.net a permis de mettre en lien près d'un millier de salariés dans plus de 40 pays.

Le déploiement des deux programmes a été réalisé en quatre étapes :

- la mobilisation des Directeurs de zone des pays concernés et le recrutement des ambassadrices ;
- la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs locaux ;
- la sélection des dossiers de candidatures selon des critères strictement définis ;
- la valorisation des projets retenus, et plus particulièrement la reconnaissance des porteurs de projets et des acteurs impliqués dans leur réalisation.

Le programme Web de mobilisation solidaire Earthtalent contribue largement au sein du Groupe à :

- renforcer le sentiment d'appartenance de nos collaborateurs impliqués ;
- révéler des talents et faire émerger de nouvelles compétences ;
- accompagner le développement et favoriser ainsi l'intégration locale.

### **17.2. L'ENGAGEMENT SOCIAL, ENVIRONNEMENTAL ET SOCIÉTAL DES DIVISIONS**

#### **17.2.1. TRANSPORTS ET LOGISTIQUE**

Le socle commun de la stratégie développement durable pour l'ensemble des divisions est le partage d'une même éthique des affaires.

Les deux divisions Transport du Groupe Bolloré ont choisi de se doter de principes déontologiques spécifiques et adaptés à la nature de leurs activités. Un Code de conduite a été rédigé sous l'égide de la Direction de la conformité aux normes éthiques communes aux deux sociétés. Ce Code édicte un véritable corpus de règles qui permet :

- d'assurer efficacement la sécurité de la chaîne logistique internationale des deux sociétés ;
- d'inscrire les normes de santé, d'hygiène et de sécurité de nos collaborateurs au cœur de sa stratégie ;
- de respecter les lois et traités internationaux relatifs à la lutte contre la corruption ;
- de respecter les règles de la concurrence ;
- de promouvoir la protection de l'environnement.

Ce document est publié sur les sites Internet du Groupe Bolloré et des deux divisions Transport.

En Afrique, toutes les filiales de Bolloré Africa Logistics disposent dans leur organisation d'un responsable de l'éthique et de la conformité. L'organisation éthique et conformité des deux divisions Transport s'est renforcée et le développement du système de conformité éthique a significativement progressé au cours de l'année 2012. Les formations relatives notamment à la loi américaine FCPA et aux principes éthiques existants se sont poursuivies. Des procédures ont été validées par la Direction générale de chaque division Transport. Désormais obligatoires, notamment au titre de la loi britannique UKBA, ces procédures comprennent :

- l'évaluation des risques, en termes d'exposition aux risques de corruption ;
- la sensibilisation à ces risques et aux dispositions préventives ;
- la formation concerne les campagnes « e-learning » ayant trait aux lois « globales » anticorruption (États-Unis, Royaume-Uni...), ainsi que des modules propres aux dispositifs Groupe et divisions ;
- les dépenses relatives aux relations commerciales ;
- l'évaluation des fournisseurs (due diligence).

Ces procédures ont donné lieu à l'organisation d'ateliers de formation et de séminaires interactifs animés par la Direction de la conformité éthique. Ces ateliers concernent tout le réseau des délégués à la conformité éthique, soit environ 95 personnes.

Enfin, la Direction de l'éthique et de la conformité reste très présente vis-à-vis de la clientèle, soit directement lorsque des éclaircissements s'avèrent nécessaires sur les caractéristiques de son système, soit encore indirectement lorsqu'elle effectue des recommandations à des filiales sollicitées par la clientèle. 2013 sera consacrée à l'accélération de la mise en place des procédures.

## BOLLORÉ LOGISTICS

### Objectifs

Bolloré Logistics est, par vocation, au cœur de la mondialisation des échanges commerciaux et, que ce soit comme organisateur de transport pour le déplacement des marchandises ou comme gestionnaire d'entreprises assurant leur logistique, ses activités se reflètent nécessairement dans son environnement naturel et humain.

La division a donc fait de la croissance responsable un axe majeur de son développement et adopté les « sept enjeux du développement durable » du Groupe. Elle s'est fixé pour objectif, en 2012, d'en privilégier certains vecteurs :

- pour le volet environnemental, la mesure des émissions de GES a été affinée par l'évolution apportée au calculateur CO<sub>2</sub> et par la campagne de « Bilan gaz à effet de serre » en France ;
- dans le domaine social, un effort particulier a été fourni pour promouvoir l'employabilité des collaborateurs par le renforcement des programmes de formation et la réflexion menée au sein des Comités de carrière, mais aussi par la promotion de l'acceptation des différences et de l'intégration des handicapés ;
- sur le plan sociétal, Bolloré Logistics s'est assignée un double objectif : contribuer activement à l'aide aux personnes défavorisées économiquement ou par la maladie ou un handicap, et donner l'opportunité aux collaborateurs de mieux vivre, dans leur entreprise, leur désir d'une interdépendance harmonieuse avec le monde environnant.

Ces orientations sont à la base des réalisations de l'exercice écoulé.

### L'engagement social

La politique ressources humaines de la division a pour principaux objectifs de :

- développer les compétences des collaborateurs afin qu'ils puissent apprêter voire anticiper les nouveaux enjeux liés aux activités de Bolloré Logistics ;
- promouvoir la diversité, reflet des nouveaux contextes sociaux, et lutter contre les discriminations ;
- prévenir les risques professionnels et les accidents du travail ;
- organiser le dialogue social.

### Recruter, intégrer et faire évoluer

Les procédures mises en place par la division contribuent à la politique de non-discrimination à l'embauche :

- tout recrutement est fondé sur un processus clair et identique pour toutes les entreprises de la division : une fiche de poste décrivant les missions

principales et compétences requises, des tests de personnalité et/ou des mises en situation réelle qui permettent d'effectuer le choix du candidat ;

- la politique de non-discrimination, qu'elle soit liée au genre, à l'âge, à l'origine, à la religion ou à d'autres notions, est appliquée dans toutes les filiales, aussi bien en matière de recrutement, de gestion de carrières que de rémunération ;
- à titre d'illustration, l'Unité économique et sociale SDV-DAT (UES SDV-DAT) a signé des accords dans ces domaines et s'attache notamment à favoriser l'équilibre vie professionnelle-vie privée, ainsi que l'emploi des seniors ;
- la mobilité interne est systématiquement favorisée. Les postes disponibles sont publiés en interne avant tout recrutement externe. Ce dispositif s'appuie sur un système d'information déployé par les équipes RH et informatiques, le recensement des aspirations des collaborateurs lors des entretiens individuels de progrès annuels et les avis formulés lors des comités de carrières des différentes entités ;
- en décembre 2010, l'UES SDV-DAT a signé un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, d'une durée de trois ans, dont l'objectif est de favoriser l'évolution des compétences internes en liaison directe avec le développement des métiers de la division.

Un observatoire des métiers se réunit annuellement et concourt à l'identification des évolutions des métiers. Cette instance se compose d'opérationnels ainsi que des membres de l'équipe de la DRH. Ils déterminent les développements de compétences nécessaires, les emplois sensibles, afin de construire des plans d'actions adaptés (axes prioritaires de formation, méthodes d'accompagnement, reconversions professionnelles...).

En 2012, plusieurs actions ont été mises en place et notamment :

- la communication de l'accord auprès des relais opérationnels par les équipes de la DRH ;
- une nouvelle sensibilisation de l'équipe managériale à l'entretien individuel de progrès et plus largement aux outils de l'accord GPEC.

La division dispose d'un centre de formation interne, Institut de Formation Logistique (IFL). Basé en France, il est spécialisé dans la formation aux métiers du transport et de la logistique, mais développe également sa compétence en matière de formations transverses. Il intègre des salariés experts en tant que formateurs et déploie des dispositifs pédagogiques adaptés, tels que la formation à distance (e-learning), utilisée très fréquemment par des filiales étrangères.

À titre d'illustration, deux programmes spécifiques, e-learning, ont été créés et développés pour les filiales étrangères :

- HECTOR, logiciel RH d'édition de contrat de travail (déploiement sur la zone Asie, 2012) ;
- CONCERTO, logiciel métier.

L'action IFL permet d'augmenter le nombre d'heures de formation dispensée aux salariés dans le cadre de la formation professionnelle continue ;

- Le management des talents est également un axe important du développement des compétences. Il se formalise notamment par l'intégration de plus de dix top managers dans le programme « Talent » du Groupe. Les objectifs de ce programme sont, pour la division, le développement personnel des participants, la visibilité Groupe donnée à ces managers, le partage d'expériences et l'intelligence collective.

### Associer les salariés aux résultats

Corolaire indissociable de l'évolution des compétences, la politique de rémunération reconnaît les réalisations et performances individuelles et collectives. Les salariés sont également associés aux résultats de la division par un système de gratification annuelle, un plan d'épargne salarial (qui bénéficie d'un abondement entreprise), un accord de participation et d'intérêt au résultat.

Bolloré Logistics a initié, par ailleurs, en 2012 une démarche structurante d'homogénéisation des politiques « santé et retraite », dans tout son réseau international.

Ce type de démarche requérant par nature des actions de long terme, avec des acteurs internationaux, SDV a choisi de développer sur plusieurs exercices.

Pour 2012, SDV a augmenté le niveau de prestations dispensé en Chine. Elle s'est appuyée sur deux piliers principaux :

- une protection santé spécifique qui permet aux salariés chinois de pouvoir accéder à des hôpitaux privés, ainsi qu'à un dispositif de prévoyance ;

- la mise en place d'un fonds de pension spécifique, qui permettra aux salariés de pouvoir construire une épargne retraite, via une politique volontariste de l'entreprise (avec un abondement significatif).

Cette démarche a concerné dans un premier temps les principaux managers de l'entreprise et a été étendue dans un deuxième temps aux autres niveaux de hiérarchie.

Elle sera généralisée à l'ensemble des entités de la division à partir de 2013.

#### **La prévention des risques professionnels et des accidents du travail**

La sécurité des collaborateurs ainsi que de toute personne présente ou en relation avec la division (sous-traitants, intérimaires...) constitue un enjeu prioritaire pour Bolloré Logistics.

La division a initié le pilotage des actions mises en place pour assurer la sécurité des collaborateurs et s'appuie sur le reporting largement déployé au sein des entités.

Des indicateurs santé sécurité et environnement (SSE) ont été définis pour l'ensemble des entreprises de la division. Les données sont collectées par la Direction de la sécurité opérationnelle pour consolidation au niveau corporate. Le tableau de bord permet de piloter les performances SSE et de fixer des objectifs et des plans d'action.

La démarche se traduit par la mise en place de nombreuses actions qui concourent à améliorer les conditions de travail dans les différents établissements, et plus particulièrement :

- l'évaluation des risques professionnels, outil indispensable pour prévenir les dangers inhérents à nos activités. Les situations dangereuses sur les lieux de travail sont identifiées et les risques évalués régulièrement. Le résultat conduit à la mise en place de programme de prévention. À ce titre, le taux de fréquence des accidents (nombre d'accidents avec arrêt survenus pour 200 000 heures travaillées) a sensiblement baissé en 2012 pour atteindre le ratio de 1,14 (contre 1,37 en 2011) ;
- la formation ainsi que les informations sécurité données aux salariés sur les problématiques environnementales et la sécurité sont des facteurs essentiels à la démarche de prévention.

Des formations particulières sont dispensées aux collaborateurs :

- affectés à des travaux comportant des risques spécifiques (gestes et postures, habilitation électrique, radioprotection...);
- susceptibles de conduire ou d'utiliser des équipements de travail (conducteurs d'engins de manutention comme les chariots élévateurs, les grues...).

À ce titre, en 2012, le volume de formation dans les domaines de la santé, sécurité, sûreté et environnement représente 25 400 heures (en progression de 24 % sur trois ans).

La division Bolloré Logistics requiert de ses prestataires et sous-traitants l'application des exigences SSE. Des actions de sensibilisation auprès des fournisseurs et prestataires sont régulièrement effectuées.

#### **L'organisation du dialogue social**

Le dialogue social répond à deux objectifs principaux :

- favoriser la négociation en entreprise afin de couvrir l'ensemble des contextes organisationnels et la diversité géographique des implantations de la division :
- en France, le dialogue social est à la fois régi par la branche professionnelle et, dans l'entreprise, par les négociations avec les institutions Représentatives du personnel. Dans les filiales étrangères, les équipes dirigeantes sont en lien direct avec les salariés et échangent avec eux afin d'établir des conditions d'exercice de travail respectueuses et conciliables avec les besoins de l'activité ;
- à titre d'illustration, concernant l'organisation du temps de travail, certaines filiales de la division ont mis en place, au travers d'un accord, une politique d'horaires collectifs, avec des aménagements individuels possibles. SDV France, SDV Philippines développent une action en faveur du présentéisme au travail. Le travail à distance ou télétravail a fait l'objet d'une négociation qui a abouti dans certaines entités à un accord collectif ;
- faire de nos instances représentatives du personnel de véritables partenaires du développement de notre entreprise et de ses collaborateurs.

L'organisation du dialogue social est étroitement liée aux dispositions légales en vigueur dans les différents pays.

#### **La performance environnementale**

##### **Des services plus respectueux du développement durable**

La réduction de son empreinte environnementale est une priorité pour la division Bolloré Logistics en raison de ses activités.

L'agence « transport routier » de Saga France (Petit-Couronne) s'est engagée en 2012 dans la démarche « Objectif CO<sub>2</sub> » de l'Ademe : un plan d'action articulé autour de plusieurs axes (optimisation du véhicule, formation aux bonnes pratiques de conduite, sensibilisation des sous-traitants, optimisation des trajets...) a été établi. La mise en œuvre de cette démarche vise à réduire annuellement de près de 60 tonnes les émissions de CO<sub>2</sub>.

Pour mieux mesurer et maîtriser leurs émissions de gaz à effet de serre, Saga France et SDV Logistique Internationale ont réalisé en 2012 les bilans gaz à effet de serre de l'ensemble de leurs implantations métropolitaines. Ces bilans GES ont permis d'évaluer l'impact environnemental des sites sur le changement climatique à un instant T, de hiérarchiser les activités les plus émettrices de GES et de construire un plan d'action et de progrès. Cette démarche de bilan GES sera poursuivie en 2013 à l'international (Singapour, Canada, Inde) et constituera la base d'un plan global de réduction des émissions de GES. Selon le rapport « Impacts of Information and Communication Technologies on Energy Efficiency », publié en 2008 par la Commission européenne, les technologies de l'information et de la communication (ou TIC) contribuaient en 2005 à hauteur de 2 % aux émissions européennes de gaz à effet de serre. On estime que ce pourcentage pourrait atteindre 4 % en 2020. Ainsi, pour réduire l'impact de leur infrastructure informatique, le GIE Bolloré Logistics et SDV Logistique Internationale ont ouvert en 2012 une étude dite « Green-IT » sur deux sites pilotes (Cergy et Marignane). Le but en est, par l'implémentation de solutions logicielles dédiées et la sensibilisation des utilisateurs, de réduire la consommation énergétique des différents équipements informatiques (ordinateurs, serveurs...). En fonction des résultats obtenus, ce projet sera déployé en 2013 dans l'ensemble des implantations françaises de la division, et à l'international à partir de 2014.

Dans le cadre d'une démarche de sites pilotes pour la valorisation des déchets, les agences de Rouen, Chartres et Lyon de SDV Logistique Internationale ont mis en œuvre un nouveau dispositif garantissant que les documents imprimés dans le cadre de leurs activités sont détruits de la façon la plus écologique possible : non seulement le papier collecté (près de 6,5 tonnes en huit mois) est confié à une usine de recyclage pour y être transformé en différents produits à base de papier (par exemple en papier à usage domestique...), mais leur collecte elle-même participe à cet objectif, puisque les véhicules sont conformes aux normes Euro 5 ou 6, et utilisent des fluides hydrauliques respectueux de l'environnement ; en outre, tous les collecteurs utilisés sont fabriqués avec des panneaux de contreplaqué dont les particules sont constituées de bois recyclé à 100 %.

SDV Singapour a inauguré en décembre 2012 le premier bâtiment « durable » de la division. Ce nouvel immeuble de neuf étages consacré à l'exploitation logistique et aux bureaux est le premier entrepôt à Singapour certifié « Green Mark Platinum » délivré par le Building and Construction Authority (BCA). C'est aussi le plus grand centre logistique en Asie, d'une superficie de 42 000 m<sup>2</sup>, certifié Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) Gold, label délivré par le Green Building Council aux États-Unis. Au total, 55 millions SGD ont été investis dans ce projet d'« entrepôt vert », dont 8 millions au titre d'investissements environnementaux.

##### **De nouveaux services répondant aux grands enjeux du développement durable**

Bolloré Logistics a fait évoluer en 2012 ses outils de calcul des émissions de CO<sub>2</sub> afin d'être toujours plus en adéquation avec les demandes des clients et les évolutions réglementaires et méthodologiques. Pour cela, une procédure de vérification des déclarations des émissions de gaz à effet de serre a été mise en œuvre avec Bureau Veritas Certification. Elle vise à renforcer l'assurance apportée aux clients de la division quant à une mesure précise et rigoureuse des émissions de CO<sub>2</sub> de leurs opérations de transport. Plus de 300 rapports CO<sub>2</sub> ont été produits en 2012 pour les clients de SDV Logistique Internationale et Saga France.

Bolloré Logistique Portuaire a étendu son plan de report modal en réduisant l'acheminement par camion au profit :

- du cabotage maritime pour le transport vers Honfleur de 2 500 tonnes de pâte à papier débarquées à La Rochelle en provenance d'Amérique du Sud, soit 100 camions et 106 tonnes de CO<sub>2</sub> en moins ;
- du mode ferroviaire, de La Rochelle aux entrepôts d'un importateur en Dordogne, soit annuellement 53 trains (pour 324 tonnes de CO<sub>2</sub>) au lieu de 2 280 camions (4 380 tonnes de CO<sub>2</sub>), d'où une diminution extrême (- 93 %) des émissions de CO<sub>2</sub>.

#### **Des synergies au sein du Groupe pour développer les solutions d'avenir dans une mobilité durable**

Bolloré Logistics et ses marques commerciales ont continué à déployer un plan de formation à l'éco-conduite à destination de l'ensemble des chauffeurs poids lourd et des utilisateurs d'un véhicule de fonction. En 2012, près d'une centaine de collaborateurs supplémentaires ont été formés à cette démarche visant à promouvoir un comportement plus écologique au volant, grâce à une réduction de la consommation de carburant.

La plate-forme de covoyage créée en 2011 a été ouverte à l'ensemble des sites français de la division. Son taux d'utilisation a progressé en 2012, grâce à une campagne d'information réalisée en septembre 2012.

Des actions de sensibilisation aux enjeux du développement durable et à la politique de l'entreprise sur ce sujet ont été menées en 2012 dans différentes implantations hors métropole de Bolloré Logistics (Canada, Inde, Dom-Tom), auprès de 150 personnes. Ces actions seront poursuivies en 2013 afin de mobiliser le plus grand nombre de collaborateurs à ces enjeux majeurs pour la division.

#### **Une maîtrise des risques liés à la production des services et aux activités sensibles**

Exercer ces métiers de façon responsable exige avant tout de maîtriser les risques qui leur sont liés. Concrètement, cela signifie pour Bolloré Logistics et ses marques commerciales de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les identifier puis les réduire, grâce à des dispositifs de veille et de gestion de crise efficaces, dans un strict respect de la réglementation protégeant l'environnement.

Dans ce cadre, les filiales ont accéléré en 2012 leur processus de certification, que celle-ci soit relative au management de la qualité (ISO 9001) comme chez SDV Chine, SDV Italie et SDV Pologne, à la sûreté des transports internationaux (OEA – opérateur économique agréé) pour Saga Corée, ou même multiréférentielle : ISO 9001 et 14001, OHSAS 18001 pour Saga France Rouen, Dunkerque et Roissy, et quatre sites de SDV Indonésie (dont QHSE). Sur le plan environnemental, la division a poursuivi l'amélioration de ses procédés de stockage des marchandises dangereuses dans ses entrepôts : gestion des marchandises incompatibles, acquisition de bacs de rétention et de kits absorbants, information du personnel de manutention, exercices de prévention des déversements accidentels et de mesures de sauvegarde... La division veille également à maintenir ses installations en conformité avec les exigences réglementaires :

- évaluation régulière des établissements au regard de la réglementation des installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE) ;
- révision de l'étude de danger pour une installation sous le régime Seveso, dépôt de dossier ICPE pour l'obtention des autorisations requises pour la mise en exploitation de nouvelles installations.

#### **Le transport de marchandises dangereuses**

Les sociétés de la division Bolloré Logistics assurent l'expédition de marchandises dangereuses (toutes classes de danger) en tant que commissionnaires de transport, chargeurs et transporteurs routiers pour certains établissements.

La Direction de la sécurité opérationnelle, ses deux conseillers à la sécurité pour le transport de marchandises dangereuses et un collaborateur spécialisé dans la radioprotection les assistent pour l'application des réglementations.

#### **Responsabilité sociétale de l'entreprise : un engagement solidaire de l'entreprise et de ses collaborateurs**

Au-delà de sa vocation première d'être un agent économique, la division s'investit afin d'apporter un soutien solidaire aux populations des pays dans lesquels elle est implantée.

Une impulsion forte par l'entreprise :

- Bolloré Logistics a renforcé son engagement aux côtés de la Fédération Française des Banques Alimentaires pour fournir des repas aux personnes démunies : les collaborateurs des agences d'Éragny, Nantes, Lyon, Le Havre et Rouen de SDV Logistique Internationale, Saga France, Bolloré Logistique Portuaire et du GIE Bolloré Logistics ont, en 2012, accompagné le don en numéraire attribué par la division, en participant activement à la collecte nationale de produits alimentaires organisée annuellement par la FFBA ;
- la division poursuit sa contribution aux actions de la Fondation de la 2<sup>e</sup> chance ;
- les filiales ont conduit d'autres actions : SDV Logistique Internationale aux côtés de SEED Foundation, organisme qui œuvre pour la sécurité alimentaire en Afrique via des projets concourant au développement des activités agricoles et rurales durables. Cogemar La Rochelle a confié à des personnes en difficulté sociale ou professionnelle l'exécution de travaux immobiliers. SDV Caraïbes, SDV Canada et SDV Chine soutiennent la Croix-Rouge (contributions financières et formation aux gestes de premiers secours). SDV Argentine conjugue gestion responsable de ses déchets et solidarité locale en contribuant au financement d'équipements médicaux de l'hôpital pour enfants de Garrahan (Buenos Aires) par la vente des papiers usagés. SDV Uruguay fait de même au profit de Repeal, ONG recyclant le papier pour en approvisionner gratuitement les écoles de la région ;
- l'ensemble du personnel a participé à ce mouvement de solidarité, encouragé par la Direction générale de la division avec la création d'un Comité du mécénat. Tous les salariés sont invités à proposer un projet en rapport avec leur activité professionnelle ou leur investissement personnel. Ce Comité sélectionne les projets, définit les montants et la durée du soutien financier.

#### **Une adhésion active des collaborateurs**

De nombreuses initiatives ont été proposées par les salariés eux-mêmes. Le Comité a retenu des projets portés par des partenariats ou des actes de mécénat :

- Aide humanitaire et à l'éducation :
  - l'association Burkina Parrainages travaille en étroite collaboration avec les Sœurs de l'Immaculée Conception (SIC) de Ouagadougou. Son objectif principal est d'aider les familles les plus pauvres à se prendre en charge pour que leurs enfants puissent être scolarisés. Les SIC construisent et gèrent des écoles, des dispensaires, des pharmacies ou encore des orphelinats ;
  - en France, deux associations agissant en faveur des personnes atteintes d'autisme : Pas à Pas, qui aide ces personnes à développer leur autonomie, et Handisup, qui assure, en Haute-Normandie, un accompagnement spécifique pour les étudiants autistes atteints du syndrome d'Asperger ;
  - à Singapour, les collaborateurs de SDV Singapour ont exprimé leur mobilisation personnelle pour la cause des enfants en situation précaire, en se joignant à la Walk for Children.
- Assistance et recherche médicales :
  - Bolloré Logistics accompagne trois associations menant un combat aux côtés des familles dont les enfants souffrent de maladies telles que la mucoviscidose ou de maladies lysosomales : c'est le cas de CA ZO LA, qui collecte des fonds pour améliorer le quotidien des enfants atteints de mucoviscidose, et de VML-Vaincre les maladies lysosomales, qui aide la recherche médicale et assiste des familles, ou encore de Leucémie espoir qui réunit des fonds en organisant des courses cyclistes en Bretagne ;
  - SDV Taiwan a soutenu la Kanner Syndrome Foundation (lutte contre l'autisme) ;
  - les employés participent, sur la base du volontariat et de manière active, à des manifestations publiques de soutien à des organismes de lutte contre la maladie : ainsi ceux de SDV Portugal en faveur de la Ligue portugaise contre le cancer.
- Réinsertion sociale :
  - le conservatoire maritime du Havre apporte son appui à des personnes en situation difficile ou menacées d'exclusion sociale en les employant à la construction de « 12 m<sup>2</sup> du Havre », petits voiliers de course typiques des régates havraises du début du XX<sup>e</sup> siècle ; ce soutien social intègre ainsi un important volet technique et culturel.
- Sauvegarde de la diversité culturelle :
  - Bolloré Logistics soutient les efforts de Regards sur le cinéma du monde, association visant à favoriser la diffusion de courts et longs métrages et de films documentaires de réalisateurs de qualité (ethnologues, etc.) méconnus en

France. Elle organise un festival annuel, des expositions, des rencontres littéraires ou des conférences. Elle a pour objectif de promouvoir la culture des pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique, et plus largement d'ethnies du monde entier. Tout au long de l'année, cette association organise des ateliers de création cinématographique avec des écoles primaires, collèges et lycées ;

– l'Association des lépidoptéristes de France (ALF), qui conduit des travaux et édite des ouvrages traitant de l'étude et de la conservation des lépidoptères, a retenu l'attention du Comité du mécénat en raison de sa contribution à la préservation de la biodiversité.

- Une émulation constructive :

– le « Challenge du développement durable », mis en place par Bolloré Logistics en 2012, a donné l'opportunité à des salariés de la division de présenter des projets et initiatives dans les domaines environnementaux et sociétaux. Près d'une trentaine de dossiers de candidature ont été soumis au jury par quelque 110 participants, majoritairement (59 %) du réseau international. Le grand prix a été décerné au projet d'une équipe commune Saga France et SDV Logistique Internationale en faveur de la biodiversité. Il sera mis en œuvre en 2013 sur le site de Roissy. Le deuxième prix a été décerné à des salariés de SDV Logistique Internationale pour un projet environnemental conçu pour le lieu de travail (bureaux) et le troisième prix a été attribué à des collaborateurs de l'équipe de Singapour pour un projet sociétal ;

– chaque numéro de *À vos marques*, magazine d'information interne de Bolloré Logistics (consultable sur l'Intranet et 8000 exemplaires imprimés trimestriellement), publie des informations sur les réalisations environnementales ou RSE des entreprises, petites ou grandes, de la division, et constitue un puissant vecteur de stimulation des collaborateurs.

## BOLLORÉ AFRICA LOGISTICS

Fort de plus de cinquante ans de présence en Afrique, Bolloré Africa Logistics a toujours mené des actions pour le développement du continent africain et de ses populations. Aujourd'hui, ce savoir-faire s'inscrit au cœur de la démarche développement durable déployée sur l'ensemble des 250 filiales réparties dans les 56 pays que compte l'entreprise, dont 45 en Afrique.

Sous l'impulsion de la Direction générale au siège à Puteaux, la stratégie RSE de Bolloré Africa Logistics est pilotée par la Direction de la communication et du développement durable. Elle structure sa stratégie et veille à son déploiement dans les filiales. Elle s'assure de l'implication de toutes les directions opérationnelles de l'entreprise et de l'appropriation des thématiques par les services tels que les services financiers, ressources humaines, qualité, exploitation et commercial...

En Afrique, outre les 45 responsables développement durable déployés au sein des filiales, des comités RSE nationaux sont en cours de déploiement sur l'ensemble des filiales, qui représentent 80 % de nos activités. Présidés par le Directeur général de la filiale, ces Comités comprennent généralement en leur sein l'ensemble des fonctions clés de l'entreprise : Direction des ressources humaines, Direction financière, QHSE, responsable d'exploitation, Direction commerciale, Direction juridique, représentant du personnel. Cette gouvernance locale a été mise en place au Sénégal, pays dans lequel des actions d'accompagnement de sous-traitants sont en cours de déploiement.

### Les objectifs pour 2013/2014

- Mise en place d'une charte RSE pour l'ensemble des filiales signée par la Direction générale.
- Publication d'un rapport développement durable pour Bolloré Africa Logistics.
- Mise en place des Comités RSE dans les principales filiales en Afrique.
- Mise en place d'indicateurs de performance (KPI) pour les principales filiales.

### L'engagement social

Bolloré Africa Logistics anticipe et accompagne les besoins de sa stratégie de croissance par la mise en place d'une politique ressources humaines destinée à renforcer ses équipes, leur professionnalisme et leur pleine adhésion aux valeurs.

En 2012, 2 000 personnes ont ainsi rejoint la division sur l'ensemble des 250 filiales qui constituent notre réseau. Le recrutement de compétences locales est un axe fort de la politique ressources humaines. En 2012, sur les

2 500 cadres que compte Bolloré Africa Logistics, 80 % d'entre eux sont issus du continent africain.

La stratégie ressources humaines de la division repose sur l'attractivité de talents africains. Un tiers des filiales est dirigé par des managers africains. La politique de ressources humaines s'articule autour de deux enjeux principaux qui conjuguent des initiatives locales, régionales et corporates :

- fidéliser et développer les talents actuels et attirer les talents de demain
- assurer la santé et la sécurité des collaborateurs

### Fidéliser et développer les talents actuels et attirer les talents de demain

Dès le recrutement, Bolloré Africa Logistics, par sa marque employeur « Oser, vous Dépasser et Grandir avec nos équipes », affiche l'ambition de recruter les meilleurs talents.

À ce titre, la division a identifié des écoles et universités techniques et de gestion correspondant à ses métiers sur le continent africain et a conclu des accords de partenariat locaux et régionaux incluant les formules adaptées de stages et d'apprentissage à destination des jeunes.

Bolloré Africa Logistics s'efforce également d'offrir à ses collaborateurs :

- des parcours professionnels de croissance dans tous ses métiers face à leurs rapides évolutions ;
- l'intégration au sein d'équipes de travail pluridisciplinaires et multiculturelles ;
- la participation à des projets nouveaux concourant au développement d'un continent en plein essor.

Les opportunités de poste sont publiées sur l'espace carrières du site Internet du Groupe Bolloré et de celui de Bolloré Africa Logistics, ainsi qu'à l'avenir sur les réseaux sociaux professionnels.

La connaissance plus précise tant des besoins que des ressources actuelles, résultant entre autres des entretiens individuels de performance et de développement menés chaque année, permet de :

- détecter les compétences dont l'organisation aura besoin pour se développer à court et plus long terme ;
- identifier les écarts de compétences éventuels ;
- mettre en place les processus adaptés de traitement de ces écarts : formation, recrutement...

La politique de formation a pour objectif d'accompagner la croissance de la division en favorisant le développement des compétences individuelles et collectives.

À titre d'illustrations, sur le plan des compétences Métiers :

- en 2008, Bolloré Africa Logistics a créé un centre de formation panafricain aux métiers portuaires. Basé à Abidjan, il constitue l'un des maillons essentiels de la stratégie d'accompagnement du développement portuaire. Son objectif est de renforcer les compétences des collaborateurs aux métiers du transit, du shipping et à la conduite d'équipements lourds de manutention portuaire.

Depuis sa création, le centre d'Abidjan a formé plus de 2 000 collaborateurs issus des 14 concessions portuaires aux métiers de conducteurs de grues autoportées, portiques de parc, portiques de quai, caristes, leur permettant ainsi d'évoluer dans leurs métiers ;

- le programme START (Shipping and Transit Relevant Training), dont la conception est en cours et qui concernera 3 300 collaborateurs en 2014.

Bolloré Africa Logistics a également mis en place des centres d'alphabétisation à destination des populations de dockers comme par exemple en Guinée Conakry.

En 2012, une identification plus précise de ses managers a été réalisée par la division.

Des programmes de formation ont été réalisés pour développer les aptitudes managériales :

- le programme de formation « Managers for Tomorrow » (40 collaborateurs francophones et anglophones par an) ;
- le séminaire d'intégration Groupe (20 managers par an), en lien avec la DRH Groupe ;
- le programme Leadership Groupe (10 top managers par an), en liaison avec la Direction générale Groupe.

En 2012, l'examen des talents de Bolloré Africa Logistics s'est traduit par la mise en place d'une cartographie des compétences managériales. Cette dernière a permis la réalisation de plusieurs centaines de mutation au sein des filiales de l'entreprise.

## **Assurer la santé et la sécurité des collaborateurs : une priorité de la division**

### **Concernant la santé**

Confronté au manque d'infrastructures de santé publique dans la plupart des pays où Bolloré Africa Logistics a implanté des filiales, l'entreprise a développé différentes actions spécifiques pour améliorer l'accès aux soins de ses collaborateurs. Cette politique de gestion de la santé des collaborateurs se traduit par un haut niveau de prise en charge des frais de santé des salariés, grâce à un système de couverture médicale.

En appui aux législations nationales africaines, Bolloré Africa Logistics a mis en place un système de prise en charge des frais de santé afin de favoriser l'accès aux soins de ses collaborateurs. Cette prise en charge se traduit, selon les filiales, par un système de couverture santé ou un système de remboursement des frais médicaux à l'attention de chaque salarié, ainsi qu'à ses ayants droit.

La qualité de couverture est garantie par des contrats d'assurance spécifiques signés avec des compagnies de renommée internationale et continentale. La prise en charge des soins est réalisée soit via les centres de santé situés au sein des filiales avec un personnel médical qualifié ou via des partenariats noués avec les cliniques privées des pays d'implantation. Ainsi, ces deux systèmes permettent à Bolloré Africa Logistics de garantir la prise en charge des frais de santé de ses 25 000 collaborateurs ainsi que de leur famille. En 2012, plus de 50 000 personnes ont ainsi pu avoir accès à des soins.

En outre, des services internes de médecine du travail ont été mis en place afin de garantir un accès rapide et de qualité aux soins pour les collaborateurs. Il s'agit d'infirmières internes avec des médecins du travail et des infirmières qui administrent aux collaborateurs les premiers soins. Ils permettent également la tenue de visites médicales avant le recrutement et de visites annuelles qui visent à prévenir les atteintes à la santé des collaborateurs.

Les filiales participent directement à l'achat de médicaments pour permettre à ces centres de soin de fournir des services de qualité. Le Sénégal, la Côte d'Ivoire, la Sierra Leone, le Cameroun, le Kenya, l'Angola, le Mali, la Guinée Conakry, Madagascar et la République centrafricaine ont adopté ce type de centres de santé internes. Lorsque les filiales ne disposent pas de centres de soins internalisés, elles font appel à des partenaires, soit via des centres de santé interentreprises externes, soit via des médecins ou des hôpitaux locaux situés à proximité de nos installations.

Bolloré Africa Logistics s'est investie dans la lutte contre le VIH sida, en particulier dans les pays d'Afrique sub-saharienne, qui sont les plus touchés par la pandémie. Des politiques de lutte contre le VIH sida ont été mis en œuvre dans la majorité des filiales qui se sont engagées à travers plusieurs actions telles que :

- l'organisation de séances de dépistage anonymes et volontaires, accompagnées de conseils dispensés par des médecins spécialisés dans la lutte contre la pandémie ;
- l'éducation et la prévention des collaborateurs et de leur famille via la distribution de programmes d'éducation par les comités de pairs éducateurs créés au sein des filiales ;
- la prise en charge des traitements antirétroviraux pour les salariés ;
- la participation à la Journée mondiale de lutte contre le VIH Sida le 1<sup>er</sup> décembre afin de sensibiliser les collaborateurs et de réaffirmer la mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

### **Concernant la sécurité**

Toutes les filiales en Afrique sont impliquées dans un système de management intégré qualité, hygiène, sécurité et environnement (QHSE). Ce système a été certifié par Det Norske Veritas et Veritas en Afrique depuis plus de dix ans. 60 filiales réparties dans 20 pays et représentant plus de 80 % du chiffre d'affaires de Bolloré Africa Logistics disposent de la certification ISO 9001. Le management est assuré par le QHSE Corporate division. Il s'appuie sur un réseau de coordinateurs QHSE (un par pays).

Quelques illustrations du management QHSE :

- la mise en place de CHSCT ou équivalents suivant les lois applicables dans chaque pays où la division est présente ;
- la réalisation d'audits planifiés ou spécifiques ;
- le passage du management de la qualité à la qualité de services ;
- la refonte totale des systèmes de formation au sein des concessions ferroviaires (Côte d'Ivoire et Cameroun) ;

- les deux concessions ferroviaires en partenariat public-privé, Camrail et Sitarail, elles poursuivent leur démarche de qualification IRIS (Système de management de la qualité pour les opérations de maintenance fixe et matériel roulant) ;
- l'augmentation des heures de formation HSE depuis quatre ans passées de 23 000 à plus de 57 000.

Concernant les Ports et Terminaux, le déploiement du système de management QHSE avec en parallèle l'application stricte du Code ISPS (International Ship and Port Facility Security) se poursuit et ce, conformément au programme établi. La majorité des installations portuaires est en conformité avec le Code ISPS.

À titre d'illustration, le terminal à conteneurs d'Abidjan, Abidjan Terminal, régi par un partenariat public -privé depuis 2004, dispose quant à lui de la triple certification : ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001.

Dès mi-2012, et pour améliorer ses performances en matière de sécurité, Bolloré Africa Logistics a mis en place, sous la supervision de la Direction QHSE des mesures comme le concept « Pedestrian Free Yard » sur ses terminaux à conteneurs, mesure qui sera généralisée en 2013.

Pour les opérations de transport de cyanure, les entités implantées au Burkina Faso, au Sénégal et au Ghana sont certifiées « Full Compliance ICMI », certification garantissant la sécurité des opérations, des opérateurs et des populations environnantes.

Reconnue à l'international par les opérateurs miniers, cette certification est l'aboutissement de la démarche de « Compliance ICMI » initiée début 2008 par Bolloré Africa Logistics.

La Mauritanie et la Tanzanie effectuent également ce type d'opérations sur la base des mêmes standards, avec une supervision des autorités locales en place.

La maturité du système de management QHSE mis en place au sein de la division est reconnue de ses clients internationaux, qui l'auditent régulièrement.

En 2013, des objectifs prioritaires en termes de sécurité ont été déclinés auprès de chaque Directeur général de filiales et comprennent principalement :

- la multiplication des heures de formation à l'éco-conduite à destination des collaborateurs-chauffeurs ;
- la généralisation de l'évaluation annuelle des principaux sous-traitants, qui sont soumis aux règles strictes de sécurité du site sur lequel ils interviennent ;
- les analyses de risques systématiques pour toute modification d'installation ou nouveau projet.

## **La performance environnementale : maîtriser et réduire les risques environnementaux**

Afin de réduire son empreinte environnementale, Bolloré Africa Logistics a noué des partenariats avec des entreprises pouvant faire état d'une réelle traçabilité concernant le traitement des déchets et pallie ainsi l'absence de filières organisées.

Les infrastructures de Bolloré Africa Logistics mettent en place des systèmes modernes de récupération et de traitement des eaux souillées par les hydrocarbures grâce à des bacs de récupération, décantation et séparation, et ce dès la conception et la construction de nouvelles infrastructures, comme c'est le cas à Pointe-Noire pour l'atelier de Congo Terminal.

Des solutions de gestion éco-responsables ont été élaborées par les coordinateurs QHSE, notamment pour le traitement des huiles générées par les activités de logistique terrestre ou ferroviaire. Des partenariats avec des structures locales répondant aux standards internationaux ont été mis en place au sein des filiales afin de récupérer et retraitrer les huiles usagées dans un strict respect de l'environnement. Comme l'avaient fait précédemment la Côte d'Ivoire, le Sénégal, le Gabon..., le Cameroun a retraité en 2012 180 000 litres d'huiles provenant essentiellement de la filiale ferroviaire Camrail.

Compte tenu des volumes à retraiter, Camrail a mis en place un système de gestion et de collecte des huiles usagées dans le respect des normes environnementales avec une unité de traitement Eculube de Total. L'entreprise camerounaise Bocam, certifiée ISO 14001, retraite de son côté les batteries usagées et incinère les déchets médicaux émanant des centres de santé des filiales au Cameroun.

L'Afrique du Sud s'avère pionnière dans le recyclage des déchets. Les filiales SDV et SAEL (entreprises de transport) ont signé un contrat avec Enviroserv, une société sud-africaine certifiée ISO 14001, en vue d'une gestion plus écologique des déchets de type papier, plastique et verre. Des bacs de tri sélectif ont été installés dans tous les bureaux des filiales afin de sensibiliser les collaborateurs. Ainsi, ce sont 80 tonnes de papier, de plastique et de métal qui ont été récupérées en 2012 pour être revalorisées par notre partenaire Enviroserv.

### **Relations avec les fournisseurs et sous-traitants locaux**

Bolloré Africa Logistics favorise l'emploi local ainsi que le développement économique des pays dans lesquels elle est implantée, en faisant appel en premier lieu à des prestataires et des fournisseurs locaux. À titre d'illustration, les entités de Bolloré Africa Logistics signent systématiquement avec les principaux fournisseurs une charte HSE qui s'appuie sur les dispositions du système qualité et qui est auditee par des sociétés externes de type DNV ou Veritas, Dekra ou CSG.

Camrail, filiale ferroviaire de Bolloré Africa Logistics au Cameroun, a choisi de faire appel aux sous-traitants locaux pour accompagner la croissance en Afrique centrale. Chez Camrail, plus de 2 500 emplois ont été créés grâce à la sous-traitance. Afin de transformer ses traverses en bois en traverses bi-bloc en béton, Camrail a créé un nouveau métier en opérant un véritable transfert de compétences. Une centaine de collaborateurs camerounais ont ainsi été recrutés dans une région isolée et défavorisée du centre-est du pays. En 2013, 175 kilomètres de voies vont ainsi être refaits grâce aux traverses bi-bloc fabriquées au Cameroun.

Autre exemple, la filiale au Sénégal accompagne ses sous-traitants dans la mise en place de véritables standards de qualité (élaboration d'un reporting QHSE dédié, formation des chauffeurs à l'éco-conduite...) mais aussi de gouvernance, grâce à l'engagement autour d'un projet sociétal qui implique les communautés riveraines d'un site minier.

### **Les actions sociétales**

Bolloré Africa Logistics a choisi de s'engager auprès des communautés locales, principalement dans les centres urbains où elle a installé ses filiales. Ses axes d'intervention sont essentiellement dictés par les priorités de son environnement. Des partenariats ont été noués avec des ONG reconnues d'utilité publique dans les domaines liés à l'enfance, l'un des axes jugés prioritaires par le Comité exécutif de Bolloré Africa Logistics. Ainsi, toutes les filiales en Afrique ont pour objectif d'intervenir sur des domaines comme la santé, l'éducation, la culture ou le sport, spécifiquement à destination des plus jeunes.

De plus, des collaboratrices du Groupe Bolloré en Afrique ont choisi de se constituer en association pour permettre de venir en aide à l'enfance et faciliter l'autonomisation économique et sociale de projets en Afrique. Ces groupements de femmes au Mali, au Sénégal, en Guinée, en Côte d'Ivoire, au Congo, au Cameroun et au Burkina Faso agissent pour le compte de leur association avec le soutien financier et logistique des filiales respectives dans lesquelles elles exercent.

Au Sénégal par exemple, l'Amicale des femmes de Bolloré Africa Logistics Sénégal a remis en 2012 un don au principal orphelinat de l'un des quartiers populaires de Dakar, la capitale sénégalaise. Cette institution accueille 85 bébés orphelins.

Au Burkina Faso, l'Association des femmes de Bolloré Africa Logistics a soutenu l'ONG L'École à l'hôpital, qui intervient en faveur des enfants hospitalisés dans le principal hôpital de Ouagadougou, la capitale du Burkina Faso. Du matériel de dessin, coloriage, des livres, fournitures scolaires ont été distribués aux enfants hospitalisés au moment de Noël. Une partie des dons de l'Amicale des femmes du Groupe Bolloré au Burkina Faso a également permis la création d'une bibliothèque au sein de l'hôpital pour les enfants.

L'Amicale des femmes de Douala Terminal, notre filiale au Cameroun, a quant à elle remis des kits scolaires dans l'ouest du pays.

Dans le domaine de la santé, nos filiales interviennent dans deux grands secteurs : la lutte contre le paludisme, l'une des premières causes de mortalité en Afrique, et la chirurgie lourde. Concernant la lutte contre le paludisme, Bolloré Africa Logistics intervient notamment dans la distribution de moustiquaires imprégnées. Au Congo par exemple, notre filiale Congo Terminal a acheminé gracieusement, dans des conteneurs, des moustiquaires et du matériel médical à destination du principal hôpital de Pointe-Noire pour son

unité pédiatrique et sa maternité. En République démocratique du Congo, des actions similaires ont été menées à Kinshasa et à Lubumbashi. Au Burkina Faso, 2 500 moustiquaires imprégnées ont été distribuées à nos collaborateurs et à leurs familles. Au Bénin, une action similaire a été menée pour plusieurs centaines de collaborateurs et leur famille.

Plusieurs filiales (Mali, Sénégal, Côte d'Ivoire, République démocratique du Congo...) ont noué des partenariats avec l'ONG La Chaîne de l'espoir, qui a mis en œuvre le programme 1 000 cœurs pour l'Afrique. Au Sénégal, par exemple, une équipe de chirurgiens sénégalais, formés par l'association, a pratiqué des opérations de chirurgie cardiaque sur six jeunes enfants maliens atteints de pathologie cardiaque. Quatre jeunes filles âgées de 6 à 15 ans et deux garçons âgés de 12 et 15 ans ont été accompagnés tout au long de l'intervention et de leur hospitalisation par une cardio-pédiatre malienne formée en France par la Chaîne de l'espoir.

En République démocratique du Congo (RDC), notre filiale a choisi de financer en 2012 le projet CHIRPA (chirurgie pédiatrique en Afrique, associé à l'antenne régionale de la Chaîne de l'espoir). L'opération aura permis de mettre à disposition de l'une des principales cliniques de Kinshasa, la capitale du pays, des équipements médicaux, lunettes grossissantes pour la salle d'opération, monitoring, boîte d'instruments de chirurgie urologique, une machine d'échographie cardiaque afin de renforcer le fonctionnement du pavillon de chirurgie pédiatrique.

Dans le domaine de l'éducation, nos différentes filiales financent la rénovation d'écoles dans des quartiers populaires des grandes villes ou fournissent des kits scolaires dans les écoles des villes secondaires. Pour atteindre cet objectif, des partenariats avec des ONG reconnues d'utilité publique qui interviennent en priorité dans des environnements précaires ont été noués.

En Côte d'Ivoire, Bolloré Africa Logistics a financé, via l'ONG Fonds d'action Saint-Viateur, la création de six nouvelles classes du seul lycée situé dans le nord du pays, à Ferkessédougou. Cet accord de partenariat a été étendu pour 2013 à deux autres lycées, celui d'Abidjan et celui de Bouaké. Dans ce pays, notre filiale ivoirienne a financé la rénovation de la plus grande école primaire d'Abidjan, située dans le quartier historique de la ville, à Treichville, et qui scolarise 3 000 élèves.

Au Cameroun, c'est la plus grande école de Douala, capitale économique du pays, qui a entièrement été rénovée. Cette école accueille 4 000 élèves.

Bolloré Africa Logistics Sénégal a choisi de soutenir le programme Kits scolaires via la Fondation Kéba Mbaye, ONG reconnue d'utilité publique en 2008, qui œuvre entre autres à la promotion de l'enseignement. Des lots composés d'un cartable, de cahiers et d'une trousse complète ont été distribués dans les écoles sénégalaises. En 2012, ce sont 1 700 kits scolaires qui ont été distribués dans les établissements scolaires du Sénégal.

Au Cameroun, des enfants orphelins, via une institution reconnue de la place, bénéficient chaque année du soutien de Bolloré Africa Logistics. Ainsi, la totalité de la scolarité de 19 enfants de Douala est prise en charge.

Au Burkina Faso, ce sont les enfants des rues de Bobo Dioulasso, la seconde ville du pays, qui reçoivent le soutien de notre filiale sur place, via un partenariat avec l'ONG Repta. En Afrique du Sud, notre filiale SAEL a financé un programme de l'ONG sud-africaine Umthombo, qui permet à des jeunes des rues de la ville côtière de Durban de se réinsérer par le sport, et particulièrement le surf, très prisé dans cette région d'Afrique du Sud.

Dans le domaine culturel, secteur qui reçoit très peu de subsides des gouvernements, Bolloré Africa Logistics a choisi de soutenir des projets de qualité qui font sens, qui valorisent l'ouverture au monde et l'enrichissement par la diversité culturelle.

Ainsi, le Groupe Bolloré a été le principal mécène d'un projet panafricain de musée mobile, qui a voyagé à travers le continent africain. Le Mumo, pour « musée mobile », projet de la fondation L'Art à l'enfance, aura permis de présenter à 7 000 enfants d'Afrique des œuvres contemporaines majeures, spécialement créées pour le projet par des artistes de renommée mondiale (Maurizio Cattelan, Daniel Buren, Chéri Samba...).

En Ouganda, lors du tout premier festival d'art contemporain, Kampala Contemporary Art Festival, qui s'est déroulé dans la capitale Kampala, notre filiale a remis gracieusement plusieurs conteneurs permettant à une douzaine de jeunes artistes de présenter leurs œuvres aux Ougandais.

Dans le domaine de l'environnement et de la préservation de la biodiversité, des accords de partenariat ont été noués, notamment dans le domaine de la

lutte contre le braconnage. C'est le cas de notre filiale ferroviaire Camrail au Cameroun, qui sensibilise ses clients contre le braconnage des animaux protégés. Enfin, nos filiales interviennent également dans les situations d'urgence ou de catastrophe avec une mobilisation exceptionnelle de nos équipes logistiques et/ou médicales. Ce fut le cas en 2012 au Congo après l'explosion dans l'un des quartiers de la capitale, Brazzaville. Bolloré Africa Logistics a acheminé plus de 1 700 tentes d'urgence pouvant accueillir des familles complètes via une ONG spécialisée, ShelterBox. 17 tonnes de vivres de première nécessité ont également été acheminées depuis le port de Pointe-Noire jusqu'à Brazzaville grâce à une immense chaîne de solidarité de nos collaborateurs de Pointe-Noire pour venir en aide aux sinistrés de Brazzaville.

En Mauritanie, suite aux inondations qui ont frappé le pays en 2012, notre filiale Sogeco a mobilisé ses équipes de logistique pour distribuer des médicaments, 4 tonnes de vivres, fournir 200 tentes et 1 000 couvertures pour les sinistrés. Grâce à nos équipes médicales sur place, plus de 2 000 consultations médicales ont été organisées sur place.

### 17.2.2. LOGISTIQUE PÉTROLIÈRE

Afin de partager les principes éthiques et les valeurs qui y sont associées, la Charte d'Éthique est largement répandue à travers la division Bolloré Énergie. Elle est remise à tout nouvel arrivant et sera déployée aux salariés LCN lorsque la société sera intégrée dans le Groupe à 100 %.

#### L'engagement social

Au regard de l'évolution de la division, des contraintes environnementales et des nouveaux enjeux sociaux, Bolloré Énergie a su adapter sa politique Ressources Humaines.

Elle inscrit ses actions dans une gestion dynamique tant en matière de recrutement, de formation, de gestion de carrières et d'administration du personnel. La division déploie une politique de recrutement axée sur l'évolution des métiers, la projection à un an de l'organisation, la bonne connaissance des marchés et des bassins d'emplois locaux.

Au travers d'une politique de formation efficiente, Bolloré Energie a pour objectif de :

- maintenir et développer les compétences des collaborateurs au regard de l'évolution des métiers,
- accompagner les collaborateurs dans leur gestion de carrière.

Le processus qui en découle vise à disposer des compétences ad hoc au bon moment. Cela se traduit par une meilleure connaissance des professionnels déjà en poste et la mise en place de plans de formation adaptés.

Toutes ces prérogatives de développement ne sont possibles que dans le cadre d'environnements professionnels sécurisés. La division Bolloré Energie, consciente de la dangerosité des environnements dans lesquels elle exerce ses activités, concentre ses efforts dans la mise en œuvre de conditions de travail respectueuses de la santé et sécurité des collaborateurs.

À titre d'illustrations :

- les formations liées aux obligations de transport de produits dangereux;
- les formations liées aux risques amiante par le COSTIC (organisme accrédité);
- les formations par le biais de l'APTH (Association pour le transport des hydrocarbures) constituent un prérequis pour les renouvellements des certificats « conseiller à la sécurité »;
- le programme de recyclage sur les bases du nouvel ADR 2013;

La division a poursuivi, au cours de l'année 2012, la formation sécurité chauffeurs, initiée en 2009. À ce titre, Bolloré Énergie a formé 59 chauffeurs pétroliers au centre APTH du Creusot entre les mois d'avril et juillet 2012. Cette formation, d'une durée de trois jours, s'est déroulée à partir des quatre ateliers :

- atelier d'éco-conduite;
- atelier de freinage sur piste mouillée à différentes vitesses et évitement d'obstacles;
- atelier de freinage sur pente mouillée à différentes vitesses et évitement d'obstacles;
- atelier de renversement de véhicules pétroliers sur rond-point.

Calpam Mineralöl a également fait bénéficier 12 chauffeurs (soit 70 % de la population) de formations sécurité dispensées par un expert agréé. Il est prévu pour 2013 des ateliers sur la prévention du renversement de véhicules pétroliers. Par ailleurs, Bolloré Énergie a procédé, au cours de l'année 2012, à la formation de l'ensemble des chefs d'agence au titre du 1.3 de l'ADR (partie Trans-

port et logistique et partie Dépôt). Cette formation s'est déroulée entre les mois de juin et septembre 2012.

Le personnel encadrant des nouvelles entités plus récemment intégrées à la division (DME, Caron...) ont, pour partie, également bénéficié de cette formation. L'ensemble de ces actions préventives a permis de réduire les accidents du travail.

#### La politique environnementale

##### La réduction des impacts environnementaux

La gestion des risques liés à l'environnement est un élément clé du processus de management de la division.

À ce titre, au cours de l'année 2012 :

- SFDM a réalisé d'importants travaux de mise en conformité de ses stockages (défense incendie, étanchéité des couronnes de bac, contrôles des bacs...) et le contrôle d'une partie de la ligne ;
- Bolloré Énergie, LCN, Caron et DME ont poursuivi le contrôle de leurs sites et la réalisation de travaux de mise en conformité. Cela s'est notamment traduit par :
  - le contrôle de plusieurs sites ICPE par le biais d'un organisme extérieur ;
  - le contrôle de 17 sites ICPE par le biais du conseiller à la sécurité interne ;
  - le contrôle et l'inspection des bacs de stockage verticaux situés sur les dépôts soumis à déclaration ;
  - le contrôle et l'inspection des tuyauteries enterrées simples enveloppes situées sur les dépôts soumis à déclaration ;
- CICA et Satram (Suisse) ont également poursuivi le contrôle et la réalisation de travaux sur leurs stockages ;
- Calpam (Allemagne), sur son dépôt principal de Kleinostheim, a considérablement augmenté le volume de son bac de rétention en liant deux bacs par l'intermédiaire de portes vannes automatiques. L'objectif étant de prévenir toute possibilité de pollution de la rivière Main voisine.

En complément de la gestion et de la prévention des risques environnementaux, les entités de la division Énergie ont poursuivi les actions de suivi environnemental.

L'action principale a été, au cours de l'année 2012, de finaliser la dépollution de 32 sites des entités LCN, DME et Caron. Cette dépollution des sols, s'est faite, par le biais d'une excavation des terres polluées. À ce titre, plus de 15 000 tonnes de terres polluées ont été excavées et traitées dans des centres agrés. Lorsque le traitement de la pollution des sols n'était pas réalisable par le biais de l'excavation, Bolloré Énergie a procédé à un traitement des sols « in situ ».

Outre cette action principale, les entités de la division Énergie ont procédé au :

- suivi des nappes phréatiques à intervalles réguliers, sur les dépôts ICPE, soumis à déclaration et autorisation ;
- contrôle des eaux de rejets en sortie de séparateurs, sur les dépôts ICPE soumis à déclaration et autorisation ;
- contrôle des détecteurs de fuite, pour les cuves de stockages enterrées sur les dépôts ICPE soumis à déclaration et autorisation.

LCN, Bolloré Énergie, DME, Charbons Maulois ont également procédé au renouvellement de leur flotte de véhicules pétroliers. À ce titre, plus de 20 véhicules pétroliers ont été acquis par la division sur l'année 2012. Ces nouveaux véhicules dont les moteurs sont à la norme Euro 5, ont tous été également équipés de boîtes de vitesses automatiques. En contrepartie, le même nombre de véhicules âgés de plus de dix ans, ont été enlevés du parc. Calpam Mineralöl a racheté un véhicule neuf norme Euro 5 équipé de caméra de recul, géo localisation et surveillance du camion, et de systèmes de protection contre des accidents latéraux.

SFDM a, pour sa part, plus particulièrement procédé aux contrôles réglementaires des instruments de la ligne et des stockages (soupapes, détecteurs, etc.). Le dispositif des certificats d'économies d'énergie (CEE) constitue l'un des instruments phares de la politique de maîtrise de la demande énergétique. Les fournisseurs d'énergie ou « obligés » incitent leurs clients à réduire leur consommation énergétique, en mettant en place un ou plusieurs programmes (appelés « plans d'actions »). Si l'obligé ne fait aucune action et ne dépose aucun dossier CEE, il sera redevable à la fin de la période d'une pénalité à la hauteur de l'objectif qui lui a été fixé.

En 2012, Bolloré Énergie a modifié son périmètre d'action en matière de CEE, en mutualisant l'ensemble des obligations incomptant à chacune de ses filiales. Dans ce contexte et dans la continuité des performances enregistrées en 2011, la division, à travers les actions menées, a ainsi permis l'économie de 835 811 821 kWh cumac.

Ces résultats ont été obtenus auprès des clients de la division que le réseau d'agences a su convaincre de procéder au remplacement de leur matériel de chauffage pour des matériels plus performants (chaudières haute technologie, sondes de régulation, poêles à granulés de bois, etc.). Un partenaire spécialisé dans la rénovation énergétique gère le processus de valorisation des travaux réalisés en certificats d'économie d'énergie et garantit la parfaite traçabilité des dossiers. Ce partenaire s'appuie sur un réseau d'installateurs et d'artisans spécialisés dans les travaux d'isolation (toits, combles, murs, fenêtres), qui interviennent tant dans les domaines du résidentiel que dans ceux du tertiaire et de l'industrie.

L'ambition de la division Énergie est de maintenir le niveau de performance annuel afin de couvrir la totalité de l'obligation de la deuxième période se terminant au 31 décembre 2013. L'obligation de la division Énergie s'élève à 3 TWh.

#### **L'optimisation des produits et services**

La division Énergie a su très rapidement mettre à la disposition de sa clientèle des produits plus respectueux de l'environnement :

- le GNR est obligatoire depuis fin 2011 ; le gazole non routier (GNR) présente des teneurs en soufre très faibles ;
- les chaudières très basse consommation ou « à condensation » récupèrent l'énergie contenue dans la vapeur d'eau produite par la combustion du fioul, qui est perdue avec les fumées dans une chaudière classique. Cette chaleur, ajoutée à celle produite par la combustion, permet d'atteindre un rendement sur PCI de plus de 100 % (pouvoir calorifique inférieur, quantité de chaleur résultant directement de la combustion du fioul). Les chaudières à condensation font réaliser de 30 % à 40 % d'économies en réduisant d'autant les émissions de gaz à effet de serre (source : Ademe) ;
- les brûleurs associés à des chaudières performantes affichent des rendements de 95 %. Les brûleurs « bas NOx » réduisent les émissions d'oxydes d'azote bien en dessous des réglementations les plus sévères ;
- depuis 2011 et l'acquisition de LCN, la division Énergie propose dans sa palette de produits des poêles à pellets (ou poêles à granulés). Le granulé est un bâtonnet cylindrique de bois compacté, souvent issu des résidus de scierie, qui présente un bilan environnemental meilleur que celui des énergies fossiles. La technologie des poêles et des chaudières à pellets est la plus performante qui soit en matière de combustion du bois. Les rendements varient de 80 % à 95 % selon les appareils et les conditions de fonctionnement.

#### **La contribution au développement local**

La division s'est investie aux côtés de la Fondation de la 2<sup>e</sup> chance et participe à la réalisation de son objet en finançant ses actions et en impliquant ses collaborateurs dans l'accompagnement de personnes de 18 à 60 ans en situation de grande précarité ayant traversé de lourdes épreuves de vie, mais manifestant une réelle volonté de rebondir.

Très présentes dans le tissu régional local, les agences de la division Énergie contribuent à une multitude d'actions.

Bolloré Énergie s'est engagée auprès de l'association Solidarité fioul sur la région Champagne-Ardenne. Cette initiative régionale a consisté, pour Bolloré Énergie, à verser une cotisation de 25 centimes d'euro par mètre cube de fioul vendu sur le périmètre régional.

L'ensemble des cotisations des adhérents a été transformé en bons de 300 euros de fioul, bons distribués ensuite par les Restaurants du cœur aux consommateurs de fioul les plus démunis.

#### **17.2.3. COMMUNICATION**

##### **HAVAS**

###### **Objectifs**

Le secteur de la communication a une influence importante sur l'ensemble de la société. Il contribue au développement économique des entreprises en construisant la notoriété et l'image de leurs marques dans un contexte de plus en plus mondialisé et concurrentiel.

Les changements profonds opérés par la technologie dans le monde du business, associés à l'émergence d'un consommateur hyperconnecté et hyperinformé de plus en plus puissant, ont totalement révolutionné le paysage de la communication.

Les motivations et attentes des individus évoluent vis-à-vis de la consommation ; la relation entre les marques et leurs consommateurs devient plus fragile. Havas est conscient de sa responsabilité dans ce domaine et se doit d'évaluer sa contribution et d'endosser ses responsabilités face aux impacts directs ou indirects que le Groupe engendre par son fonctionnement et ses activités. Le Groupe continue à intégrer les enjeux de la responsabilité sociale et sociétale au cœur de ses métiers. Sa stratégie encourage les agences à utiliser la force de leurs idées créatives pour amener des changements positifs. Pour mener à bien la démarche RSE, quatre engagements de moyens ont été définis. Ils correspondent à des objectifs à court et moyen termes et constituent des prérequis nécessaires à l'application de la politique RSE du Groupe.

###### **La mise en place d'une organisation en réseau de correspondants « RSE »**

Au 31 décembre 2012, le « réseau RSE » était constitué de 123 correspondants, répartis dans une cinquantaine de pays et couvrant 100 % des effectifs du Groupe.

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

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

Le système est aujourd'hui complètement opérationnel et a été déployé pour la troisième fois cette année. Une batterie d'indicateurs a été définie, couvrant l'ensemble des domaines de la RSE et répartis en cinq thèmes : environnement, social, éthique et gouvernance, économie et achats communication responsable. Certains indicateurs environnementaux sont déployés spécifiquement pour le calcul du Bilan Carbone d'Havas. L'ensemble des indicateurs se réfère aux dispositions issues de la loi du Grenelle II et aux lignes directrices de la GRI, mais aussi à des indicateurs spécifiques liés à l'activité, aux enjeux et au suivi des engagements pris par Havas.

###### **L'implication des fournisseurs dans la démarche de progrès d'Havas**

La démarche du Groupe concernant les achats responsables est en train de se mettre en place. La volonté du Groupe est d'orienter le plus efficacement possible ses agences vers des fournisseurs impliqués dans une démarche responsable.

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

La sensibilisation et la formation des salariés sont des étapes nécessaires pour que la stratégie RSE du Groupe soit diffusée au sein des agences. Ce quatrième engagement de moyens n'a pas encore été amplement mis en place. Il sera renforcé en 2013, et notamment en France.

La politique RSE de Havas est définie par six engagements de progrès qui guident l'ensemble des pratiques relatives à son activité, quels que soient les métiers exercés, tant en France qu'à l'étranger.

Ces six engagements structurent la démarche RSE du Groupe Havas depuis 2009. Ils visent à réduire les impacts environnementaux, sociaux et sociétaux de notre activité. Le Groupe a ainsi établi des objectifs quantitatifs et qualitatifs à atteindre d'ici à 2015 pour renforcer sa démarche et motiver ses collaborateurs.

###### **Les six engagements de progrès du Groupe Havas**

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

Tableau de bord d'indicateurs Groupe Havas

Nos engagements	Actions	Indicateurs	Unité	Résultats 2012	NRE	GC	GRI v3// ISO 26000	Objectifs
<b>Réduire les impacts environnementaux liés au fonctionnement du Groupe</b>	Papier de bureau : limiter les impressions, développer au maximum les impressions recto verso, privilégier des grammages plus faibles	Quantité de papier de bureau utilisé (tonnes) et écart vs objectif de -30 % entre 2010 et 2015	t/kg par salariés/%	La consommation totale de papier de bureau s'est élevée à 394 tonnes, soit 32 kg par salariés. (- 3 % par rapport à 2011)	148.3.1	8	EN1 // 6.5 6.5.4	- 40 % de papier par salarié d'ici à 2015
<b>Réduire les impacts environnementaux liés à nos actions de communication</b>	Intégrer dans nos recommandations des propositions de mesure d'impact environnemental des actions de communications	Nombre de recommandations (conception/ production ou plan média) assorties d'une proposition de mesure d'impact environnemental	n	54 propositions de mesure d'impact environnemental ont été intégrées dans des recommandations clients	148.3.1	8	EN26 // 6.5 6.5.4 6.6.6 6.7.5	> n
<b>Promouvoir la diversité avec comme priorité le handicap</b>	Recruter des personnes en situation de handicap (salariés ou stagiaires)	Nombre de personnes handicapées travaillant pour le compte du Groupe Havas	n	Dans le monde, 72 salariés du Groupe sont en situation de handicap (en progression de 18 %)	148.2.7		LA13 // 6.3.7 6.3.10 6.4 6.4.3	> n
<b>Promouvoir un modèle de communication plus en phase avec le développement durable</b>	Intégration de compétences et d'outils dédiés au développement durable dans les agences du Groupe	Suivi des initiatives dans l'ensemble des agences du Groupe	n	Des outils propriétaires de mesure de l'impact environnemental des actions de communication ont été mis en place dans certaines agences. D'autres ont adopté des chartes ou des guides de procédures internes. En 2012, 138 campagnes ont été conçues avec la collaboration d'experts du développement durable (internes ou consultants)		8/9	EN26 // 6.5 6.5.4 6.6.6 6.7.5	> n
	Développer des méthodes de travail en amont de la conception des campagnes de communication associant davantage les parties prenantes de l'entreprise cliente	Nombre de consultations de parties prenantes effectuées en amont de la conception des campagnes de communication	n	51 consultations de parties prenantes ont été organisées dans le cadre de campagne de communication			PR6 // 6.7 6.7.3 6.7.6 6.7.9	> n
	Renforcer notre engagement sociétal par le mécénat de compétence (pro-bono)	Nombre de campagnes pro-bono réalisées et nombre de jours de travail correspondants		108 campagnes pro-bono ont été réalisées par les agences du Groupe. Près de 2 140 jours ont été consacrés à ces campagnes				> n

## L'engagement social

### L'emploi

#### Intégration des salariés

Le Groupe Havas accorde une attention particulière à la bonne intégration et au développement personnel et professionnel de ses collaborateurs. Le Groupe favorise la mobilité interne pour permettre à chacun d'évoluer. Par ailleurs, le Groupe veille à développer une politique de rémunération adaptée à sa stratégie et à son environnement. L'enjeu est d'attirer les compétences clés et d'accroître la motivation individuelle et collective. Les évolutions de salaires sont liées au mérite et à la réalisation des objectifs fixés annuellement.

#### Accueil de stagiaires

Havas accueille chaque année de nombreux étudiants lors d'un stage qu'ils effectuent dans le cadre de leurs études, et généralement à l'occasion de leur stage de fin d'études. La volonté du Groupe est de permettre à ces jeunes de découvrir ses métiers, ses projets et ses valeurs.

#### Handicap

Conscient que l'emploi des travailleurs handicapés représente un enjeu majeur de la responsabilité sociétale des entreprises, le Groupe Havas a souhaité montrer, par une convention de partenariat avec l'Agefiph, son engagement à mettre en œuvre une politique responsable, cohérente et durable en faveur de l'emploi de personnes en situation de handicap.

La convention est arrivée à son terme le 31 décembre 2012 et, fort de cette expérience, le Groupe souhaite poursuivre son action et a d'ores et déjà défini des objectifs pour l'année à venir.

Le Groupe développe des partenariats avec des associations pour disposer d'un vaste vivier de candidatures. L'accès à ces profils a permis de recruter des personnes en situation de handicap : en 2010, les collaborateurs en situation de handicap représentaient 1,18 % de la population salariée et 2,05 % à la fin de l'année 2012.

#### L'organisation du travail

L'organisation du travail est une des clés de la performance économique et du bien-être des collaborateurs. Les managers, associés à la DRH, ont un rôle majeur à jouer pour trouver le meilleur équilibre dans leur service et éviter absences et turnover.

#### Les relations sociales

Le Groupe favorise le dialogue social, notamment par le biais des négociations avec les partenaires sociaux donnant lieu à des accords de Groupe ou d'entreprise : à titre d'exemples, accords sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, sur l'emploi des seniors et sur la durée du travail.

Havas a signé le 30 novembre 2012 un plan d'épargne Groupe (PEG) ouvert à tous les collaborateurs des sociétés du Groupe en France. Cette action vise à associer les collaborateurs aux résultats du Groupe.

#### La santé et la sécurité

La santé et la sécurité des collaborateurs sont des préoccupations constantes d'Havas. Le Groupe veille à mettre en place des actions préventives : information et formation des collaborateurs à la sécurité et aux premiers secours. Parallèlement, une évaluation des risques au travail est réalisée annuellement, conjointement avec la médecine du travail.

Le Groupe Havas a par ailleurs le souci d'assurer un bon niveau de protection sociale. En France, le contrat couvre l'ensemble du personnel du Groupe et les garanties offertes sont élevées en matière de frais de santé et de prévoyance.

Le taux de prise en charge des dépenses de santé représente au global 96,5 %. Les bons résultats obtenus permettent d'améliorer les garanties et de maintenir les taux de cotisations en 2013 pour les actifs.

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

Dans les filiales étrangères, les régimes peuvent être différents selon les pays, et notamment :

- aux États-Unis, l'assurance-maladie est devenue obligatoire mais la loi n'impose pas aux entreprises d'offrir une assurance santé à leurs salariés. Toutefois, certaines entités de Havas basées aux États-Unis ont confié la protection sociale de leurs collaborateurs à une société américaine spécialisée dans l'assurance-santé des employés ;

• au Royaume-Uni, un système de santé public assure la couverture de tous les résidents britanniques. Cependant, certaines sociétés proposent une assurance médicale privée complémentaire et offrent une assurance-vie couvrant (partiellement) les risques de décès et d'invalidité.

#### La gestion prévisionnelle des métiers, des emplois et des compétences

Par la signature d'un accord avec les partenaires sociaux le 8 juillet 2009, le Groupe Havas a souhaité s'engager en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

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

Le guide des métiers, créé en 2011, a permis de réaliser une analyse des métiers du Groupe et d'identifier ceux pouvant être considérés comme sensibles.

Ces métiers sensibles, préalablement définis dans l'accord, représentent environ 10 % de l'effectif total. Ils peuvent être caractérisés par trois tendances d'évolution :

- métiers « en tension » : métiers dont les compétences sont rares (difficiles à recruter) ;
- métiers « en développement » : métiers qui requièrent de nouvelles compétences ;
- métiers « en ralentissement » : métiers qui tendent à disparaître ou dont le nombre risque de diminuer à moyen terme.

Une attention particulière est portée à ces métiers pour lesquels des dispositifs d'anticipation sont définis.

En 2012, plusieurs actions ont été mises en place, telles que :

- la formation de collaborateurs positionnés sur des métiers dits « sensibles » ;
- la sensibilisation des managers à la démarche GPEC ;
- l'élaboration d'un nouveau support d'entretien professionnel annuel, permettant notamment d'identifier les talents et d'utiliser des critères d'évaluation communs à l'ensemble des filiales pour favoriser la mobilité et les transferts.

L'ensemble de ces actions engagées en matière de GPEC se poursuivra au cours de l'année 2013. Un groupe de travail a été formé afin de créer un référentiel de compétences qui permettra de définir des passerelles entre les métiers.

#### La formation

Le monde de la communication évolue rapidement, il est donc essentiel que les talents progressent au même rythme. C'est dans cette logique que le Groupe Havas a choisi de développer la formation professionnelle dans une démarche prospective.

Pour répondre aux exigences du marché et améliorer les performances des collaborateurs, l'offre de formation Groupe a été déclinée autour de quatre axes prioritaires :

- la poursuite de l'effort de formation déjà mis en place depuis plusieurs années sur le renforcement des formations de développement des stratégies multicanal et l'adaptation à l'évolution des nouvelles technologies. Dans la continuité de 2010 et 2011, les entités françaises du Groupe ont poursuivi leur investissement sur le développement des compétences digitales de leurs collaborateurs. Ainsi, sur les trois dernières années, 1 150 collaborateurs ont pu bénéficier de parcours de formation intégrés visant à les accompagner dans l'intégration du multicanal au sein des stratégies et à en comprendre les enjeux ;
- le renforcement des formations sur le management de la relation client, avec un accompagnement spécifique sur les techniques de négociation ;
- l'accompagnement des collaborateurs à l'internationalisation des marchés, notamment par le biais de formations linguistiques sur mesure, essentiellement en langue anglaise, orientées dans une optique professionnelle. Ces modules ont été mis en place pour continuer à accompagner le développement des opportunités d'activités, tant en Europe qu'à l'international, et soutenir la politique de mobilité du Groupe Havas ;
- l'acquisition et le renforcement des compétences managériales, en tenant compte, dans l'ensemble de ces formations, des lignes fondatrices de la politique de ressources humaines du Groupe, intégrant la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et la sensibilisation au handicap.

A sein d'Havas Media, plus de la moitié des effectifs ont moins de 34 ans. C'est donc assez logiquement que s'est posée la question d'actions spécifiques à mener concernant cette population.

Ainsi, un programme de formation dédié à de jeunes managers et à des collaborateurs se préparant à le devenir, un parcours d'évolution lisible et certifiant a été construit. Le programme Purple, pour cette première promotion pilote 2012, réunit 18 collaborateurs de différents horizons (front, middle et back-office et les activités Sport & Entertainment), ayant en moyenne 31 ans et quatre ans d'ancienneté. Construit autour d'un development center et d'un certificat de l'université de Paris-Dauphine, ce parcours (à la fois individuel et collectif) recouvre notamment les domaines de la stratégie d'entreprise, de la performance financière, des ressources humaines et de la gestion de projets.

Dans le reste du monde, le Groupe a également continué à développer en 2012 la formation professionnelle.

Au Royaume-Uni, la formation est avant tout un moyen pour faire face aux besoins des collaborateurs et pour mieux répondre aux demandes des clients. Les entités britanniques ont recours essentiellement à des organismes extérieurs, ce qui leur permet de proposer un large choix de formations à leurs collaborateurs, qu'elles forment régulièrement. Du fait du coût élevé des formations, elles priorisent les actions menées afin de permettre à la majorité des salariés d'être formés chaque année.

Quant aux entités du Groupe basées aux États-Unis, elles portent une attention particulière à la sensibilisation de leurs collaborateurs à la discrimination à l'embauche et au harcèlement.

#### L'égalité de traitement

##### Égalité professionnelle entre les hommes et les femmes

Le Groupe Havas garantit un niveau de salaire équivalent à l'embauche entre les hommes et les femmes et s'est engagé à ne pas prendre en considération le genre lors des décisions impactant la rémunération (embauche, évaluation professionnelle, augmentation de salaire).

Par ailleurs, Havas intègre la parentalité dans sa gestion des ressources humaines.

En France, afin de favoriser l'exercice de la responsabilité parentale, le Groupe a souhaité rééquilibrer au niveau de toutes ses filiales les régimes d'absence, et plus particulièrement l'indemnisation des congés de paternité et le nombre de jours d'absence autorisés pour les pères de famille tenus d'assurer la garde de leur enfant malade. Une autorisation d'absence rémunérée d'une demi-journée le jour de la rentrée scolaire a été accordée également aux pères de famille dont les enfants vivant au foyer sont scolarisés.

#### Seniors

Le Groupe Havas reconnaît les compétences et l'expérience des salariés seniors et a conscience de la perte que peut entraîner leur départ. C'est la raison pour laquelle le Groupe a souhaité mettre en œuvre plusieurs dispositifs offrant à ces salariés des opportunités de maintien dans l'emploi, ainsi que des conditions de travail adaptées et favorables.

À ce titre, le Groupe mène une politique cohérente et homogène s'agissant de l'emploi des seniors, permettant de favoriser le maintien dans l'emploi et le recrutement de salariés âgés.

#### Les actions sociétales

Fidèle à sa stratégie et à son engagement, Havas a continué de prouver son leadership en matière de responsabilité sociale des entreprises au travers des initiatives suivantes :

- la création des Social Business Idea™, qui témoigne également de la stratégie d'Havas dans le domaine sociétal. Les Social Business Idea™ sont des idées au service du développement des clients, et dont le principe même est de combiner responsabilité sociale et médias sociaux ;
- l'organisation One Young World a été créée après l'application à notre propre entreprise du processus de Social Business Idea™ afin de découvrir comment elle pourrait, en tant que société, avoir un projet qui ne se limite pas au profit. La 3<sup>e</sup> édition du sommet One Young World s'est tenue à Pittsburgh en octobre dernier. Surnommé par CNN le « Davos des jeunes », One Young World (dont les cofondateurs sont David Jones et Kate Robertson) a pour but de mettre à disposition des jeunes leaders de demain une plate-forme pour engendrer des changements positifs dans le monde. 1 300 jeunes délégués de moins de 25 ans venus de 183 pays, accompagnés par

40 conseillers de renommée internationale, comme l'ancien secrétaire général de l'ONU Kofi Annan, l'ancien président des États-Unis Bill Clinton, le professeur Muhammad Yunus ou encore le fondateur de Twitter, Jack Dorsey, se sont réunis pour lancer des initiatives concrètes afin de résoudre quelques-uns des problèmes les plus pressants dans le monde. Plus de 200 sociétés parmi les plus grandes au niveau mondial telles que Google, Unilever, L'Oréal, Apple, Accenture, Puma et Facebook ont adhéré à ce projet par leur présence ;

- la poursuite du partenariat entre le réseau Havas Media et le programme alimentaire mondial des Nations unies, qui consiste à promouvoir l'initiative WeFeedback, nouveau réseau social dédié à la collecte de fonds contre la faim dans le monde. Les dons déjà collectés ont permis de distribuer des repas à plus de 60 000 enfants ;
- l'étude Meaningful Brands a de nouveau été réalisée par Havas Media en interrogeant plus de 50 000 personnes, à travers 14 pays. Mesurant, pour chaque marque étudiée, la perception des consommateurs sur tous les thèmes liés au développement durable, elle permet de hiérarchiser les forces et les faiblesses de la marque aux yeux du grand public, ainsi que son réel attachement.

Quelques focus sur des actions menées en interne, et notamment par des agences :

- en France, des actions de sensibilisation multiples ont été organisées, telles que le lancement du site d'informations Handi'cap, le partage de bonnes pratiques à travers des newsletters quotidiennes durant la semaine du développement durable, qui a eu lieu en avril ;
- à l'occasion de la présentation de son rapport développement durable 2012 en juillet dernier, l'agence BETC a présenté une offre permettant de mettre le développement durable, de plus en plus central dans la décision d'achat, au cœur de la stratégie et des discours de marque. Baptisée « Le Programme marque durable », cette méthodologie maison est d'ores et déjà à l'œuvre chez ses clients Lu, Carte Noire et Jacques Vabre ;
- l'agence Havas Media France a participé en tant que membre de l'Udecam, au premier bilan carbone « vie de bureau » groupé des principales agences média. Grâce à cette analyse, elles ont également abouti, via une collecte cumulée de l'ensemble de leurs activités (achats d'espace, digital) et grâce à la collaboration de nombreux médias, à un premier calcul provisoire de leurs émissions de gaz à effet de serre générées par leurs activités d'achats médias en télévision, presse, Internet et radio.

#### MÉDIAS

##### Une politique sociale adaptée aux exigences de l'activité

Tout en contribuant à la performance économique, la politique sociale de la division a su allier opérationnalité à court terme et réflexion prospective sur le développement de l'organisation et de ses hommes.

La division Bolloré Média et Télécom, s'inscrivant dans un processus prévisionnel des emplois et des compétences, a pu faire face aux évolutions de l'activité. En effet, au sein de la division Média et Télécom, l'année 2012 a été marquée par la cession des chaînes de télévision Direct 8 et Direct Star au groupe Canal+. Tout au long de ce dossier, la Direction a eu à cœur d'accompagner les collaborateurs concernés par cette opération.

Pour ceux qui n'avaient pas la possibilité de rejoindre le groupe Canal+, d'autres possibilités ont fait l'objet d'études approfondies. Ceci a abouti à trouver des solutions durables pour l'ensemble des collaborateurs. Cela s'est traduit par l'accompagnement des collaborateurs dans les processus de mobilité interne, de reconversion professionnelle...

À titre d'exemple, Polyconseil, cabinet de conseil télécom média, a recruté un nombre important de collaborateurs pour accompagner le développement d'Autolib'.

D'autres actions, sur les entités de la division Bolloré Média et Bolloré Telecom, sont à noter, et notamment une réelle politique en matière de stages, avec pour enjeux la meilleure connaissance des métiers des télécommunications, des médias, du digital et de la presse, ainsi que l'intégration de jeunes dans le monde du travail.

Enfin, pour l'accomplissement de missions spécifiques et ponctuelles, la Direction a souhaité développer une véritable relation de confiance avec un ESAT et fait donc régulièrement appel à des personnes en situation de handicap.

En matière de politique de rémunération, elle répond à quatre enjeux :

- le respect de l'équité interne ;
- la cohérence entre les objectifs individuels et les objectifs globaux de l'entreprise ;
- la nécessaire transparence ;
- la reconnaissance des performances individuelles.

S'agissant de l'organisation du travail, elle est en lien direct avec les exigences de l'activité, et plus spécifiquement des évolutions métier.

La division Média et Télécom initie une nouvelle forme d'organisation du travail : le télétravail. Grâce aux nouvelles technologies mises en places, certains collaborateurs peuvent exercer, à temps partiel, leur activité à domicile.

L'organisation du dialogue social veut répondre à deux objectifs principaux :

- tisser des relations durables avec les institutions représentatives du personnel ;
- en faire de véritables partenaires du développement de l'organisation et des collaborateurs.

À titre d'exemple, dans le cadre de la cession des chaînes de télévision, la division a travaillé en étroite collaboration avec les partenaires sociaux. Au terme de nombreuses réunions de travail, l'accord sur le projet de cession des chaînes a été recueilli auprès des Comités d'entreprise concernés.

La formation est également un axe majeur de la politique RH de la division Média et Télécom, permettant de maintenir et de développer les compétences des collaborateurs au regard de l'évolution des activités et des métiers.

À titre d'illustration, dans le cadre du développement du site Internet Directmatin.fr, cette année, l'ensemble des collaborateurs journalistes et commerciaux ont bénéficié de formations pour améliorer leurs compétences digitales face aux nouvelles exigences du marché.

Par ailleurs, la Direction a poursuivi la généralisation des entretiens annuels professionnels, qui permettent de faire le point sur les compétences et les performances personnelles des collaborateurs au sein de l'entreprise.

Enfin, un engagement fort de non-discrimination est observé par la division Média et Télécom et ce, dès le recrutement du collaborateur ainsi que durant toute sa gestion de carrière.

Les conventions de l'International Labour Organization sont strictement respectées, le travail des enfants ainsi que le travail forcé sont bannis. La division Média et Télécom s'attache tout particulièrement à faire observer et respecter ces dispositions par l'ensemble de ses fournisseurs, prestataires et autres partenaires.

### **L'engagement environnemental**

La division Média et Télécom se positionne en tant qu'acteur des engagements environnementaux du Groupe Bolloré. Consciente de l'impact de ses activités économiques sur l'environnement, elle a fait le choix d'engager des actions responsables visant à les réduire.

Parmi les positions et engagements de la division Média et Télécom en la matière, trois grands types d'actions ont été identifiés, et notamment :

#### **La gestion des déchets et la réduction des emballages**

Parmi ces actions, il est important de noter :

- le recyclage des cartouches d'imprimantes et des équipements informatiques usagés ;
- le recours aux fournitures de bureau en papier recyclé (éco-emballages) ;
- la mise en place du tri sélectif ;
- la sensibilisation des collaborateurs et la promotion de nouveaux modèles de consommation plus responsables s'intégrant pleinement dans la croissance durable du Groupe.

#### **La réduction des émissions de gaz à effet de serre**

On peut noter certaines des actions, liées notamment aux nouveaux enjeux de mobilité et de transport :

- au sein de la politique voyage, la division Média et Télécom préconise des déplacements en train pour l'ensemble des collaborateurs ;
- la souscription au service d'auto-partage Autolib' pour l'ensemble des collaborateurs dans le cadre des déplacements professionnels en région parisienne ;
- la sensibilisation des collaborateurs aux nouveaux outils de télécommunication et ainsi le développement des réunions téléphoniques et des visio-conférences.

L'enjeu est ainsi de réduire l'impact environnemental des déplacements professionnels des collaborateurs par la maîtrise, voire la réduction, de ces derniers en renforçant l'utilisation des nouvelles technologies de communication.

### **La réduction de la consommation énergétique**

La réduction de la consommation énergétique constitue un axe fort des engagements environnementaux de la division Média et Télécom.

Wifirst, qui installe des solutions Wi-Fi dans les résidences collectives, limite le nombre d'équipements déployés lors des installations des réseaux et participe ainsi très largement à la réduction de la consommation énergétique. L'aménagement des locaux et des bureaux, concourant à la préservation de la lumière naturelle, permet ainsi de réduire considérablement la consommation d'électricité.

Et enfin, une programmation de la climatisation, adaptée en fonction de l'organisation du temps de travail et donc de la présence des collaborateurs, joue un rôle inéluctable dans le contrôle de l'empreinte énergétique de la division.

Toutes ces actions s'inscrivent dans un cadre général dont les facteurs clés de réussite sont :

- une prise de conscience des enjeux par toute l'organisation ;
- des collaborateurs informés, impliqués et responsables ;
- une démarche solidaire et responsable globale.

### **Les actions sociétales**

Le rôle des médias leur impose de relayer et de donner de la visibilité sur leurs antennes et dans leurs colonnes aux évolutions de la société et aux combats menés par le monde associatif.

La division Média et Télécom a soutenu de nombreuses associations, initiatives ou acteurs du monde associatif en mettant à leur disposition de l'espace publicitaire, du temps d'antenne, un suivi éditorial.

De nombreux partenariats ont ainsi été réalisés ou reconduits en 2012 :

- quelques opérations et parutions à titre gracieux : Action contre la faim, association Aides, Association française contre la myopathie, association les Toiles enchantées, Les Prisons du cœur, Solidarité sida, fondation Mouvement villages d'enfants, Les P'tits Cracks, les Restaurants du cœur ;
- des rendez-vous réguliers permettant de valoriser les travaux et avancées des associations. Pour exemple, Regard d'Afrique offre ainsi une tribune mensuelle afin de faire connaître et de valoriser les initiatives, actions et acteurs du développement du continent africain ;
- Direct Matin, au sein de ses éditions, accompagne et met en valeur certaines initiatives en lien avec le développement durable ou la santé publique.

### **17.2.4. STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ ET SOLUTIONS**

#### **FILMS PLASTIQUES, BATSCAP, BATHIUM**

Intégrer la pénibilité dans nos évaluations de risques et mener les actions qui en découlent, poursuivre nos réductions de consommation d'énergie, développer des solutions innovantes dans le domaine du stockage d'énergie appliquée au stationnaire et aux transports, tels sont les objectifs que la division s'est fixés en 2013.

#### **L'engagement social**

La politique de la Direction des ressources humaines a pour finalité de contribuer à la performance économique de la division en développant l'employabilité de ses collaborateurs et en attirant les meilleurs experts dans les métiers innovants qui sont les siens afin de lui garantir son avantage concurrentiel. Elle travaille avec le management de proximité afin d'avoir une bonne connaissance des collaborateurs et de garantir une bonne adéquation des compétences actuelles avec les futurs besoins.

#### **Une indispensable vision prospective des métiers et des compétences**

Dans un contexte professionnel où les compétences sont rares et où les métiers évoluent très rapidement, la DRH anticipe les ressources humaines nécessaires pour s'adapter à l'évolution des marchés, des technologies, des métiers, le tout dans le respect de la réglementation et le maintien d'un bon climat social.

Les recrutements (internes – mobilités professionnelles et externes) s'appuient sur :

- une parfaite connaissance des métiers via un descriptif de fonction, établi et révisé annuellement par un comité de suivi composé d'experts et de professionnels de la DRH ;
- des tests de validation des compétences et des mises en situation ;
- des partenariats universités/écoles.

Chaque recrutement fait l'objet d'un parcours d'intégration personnalisé animé et piloté par la DRH.

L'intégration des jeunes dans le monde du travail constitue également un axe fort dans lequel la DRH de la division s'engage, notamment par les actions déployées en matière de stages et d'alternances. En 2011, la division a obtenu le label « Association Jeunesse Entreprise », qui reconnaît l'engagement sociétal de l'entreprise envers les jeunes.

En 2012, la division, en partenariat avec l'ANDRH, a participé à un speed meeting organisé par l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Brest afin de conseiller les étudiants dans leurs projets professionnels et choix d'orientation.

S'agissant de l'évolution professionnelle des collaborateurs, la Direction des ressources humaines favorise et accompagne les mobilités internes entre la division Films Plastiques et Batscap.

Des bilans personnels et professionnels sont réalisés pour accompagner ces mobilités internes.

La mobilité est encouragée et facilitée par une politique de formation qui vise à apporter les outils nécessaires à l'accompagnement des prises de fonction, au développement de l'expertise métier des collaborateurs et à la capitalisation des savoirs.

À titre d'illustrations, la DRH a mis en place :

- le programme d'intégration pour les nouveaux collaborateurs ;
- le programme d'adaptation au poste de travail pour les mobilités internes ;
- le programme de formation lié à la prise d'un nouveau poste ;
- la formation interne aux métiers de production pour transmettre et pérenniser les savoirs, par exemple, le programme « Formation à la tâche » de Bathium (il s'agit de développer les compétences internes, de développer la polyvalence et d'anticiper les départs en retraite) ;
- le programme de formation d'accompagnement des managers à la posture managériale (programme dont les objectifs sont la sensibilisation aux techniques d'entretien professionnel ainsi qu'aux risques psycho-sociaux; sur trois ans, 54 personnes ont participé à ce programme, ce qui représente plus de 1 500 heures de formation).

Les salariés dont l'emploi peut être impacté par un contexte difficile bénéficient d'un maintien en activité grâce à la mobilité professionnelle inter-sites.

À ce titre, la DRH Films plastiques – Batscap a déployé une politique de gestion responsable des emplois à durée limitée. Elle n'a recours à ce type de contrat que lorsque l'emploi ne peut être occupé par une ressource interne et dans le cadre d'un accroissement exceptionnel d'activité.

Une politique salariale cohérente vient appuyer toutes ses actions. Elle est régie par quatre principes forts :

- rémunérer la performance individuelle ;
- associer les salariés aux résultats en développant notamment l'épargne salariale (accord d'intérêt mutuel et de participation, PEE) ;
- encourager les salariés dans la préparation de leur retraite (PERCO depuis 2006) ;
- assurer un bon niveau de protection sociale.

Ces engagements ne sont possibles qu'avec une organisation du temps de travail adaptée, conciliant les besoins de l'activité et les aspirations des collaborateurs (déploiement des horaires variables, RTT choisis, suivi du présentialisme...). Certaines actions spécifiques ont été mises en place afin de faciliter l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle pour l'ensemble des collaborateurs.

En 2012, des accords spécifiques ont été signés avec les institutions représentatives du personnel (7 ont été signés pour Bolloré Films plastiques et 4 pour Batscap).

#### **Prévenir les risques professionnels et les accidents de travail**

Dans un secteur d'activité jugé à risques, une attention toute particulière est portée sur la santé et sécurité des collaborateurs.

La politique de santé et sécurité de la division repose sur :

- le respect de la réglementation en la matière,
- l'amélioration continue de la sécurité, qui se concrétise par la création de groupes de travail intégrés au service de sécurité et l'etroite collaboration entre la DRH et la médecine du travail ;
- la prévention des situations de pénibilité au travail (un suivi particulier est réalisé pour les collaborateurs de plus de 50 ans...) ;
- l'évaluation des risques de la dégradation de la santé sur la base du volontariat des salariés.

À titre d'illustrations :

- la formation Stress et Management, pilotée par le Groupe est reconduite annuellement ;
- le nombre de membres du Comité hygiène sécurité et conditions de travail (CHSCT) est supérieur à l'obligation légale ;
- Bolloré Inc. a initié une formation aux gestes et postures, en partenariat avec un spécialiste en ergonomie. L'ensemble du personnel concerné a participé. En 2012, il n'y a pas eu d'accident lié aux manipulations de charges.

#### **La performance environnementale**

##### **Mise en place du traitement des composés organiques volatils**

La batterie lithium métal polymère est 100 % solide. Toutefois, l'une des phases de fabrication du sandwich composant les électrodes comporte l'utilisation d'un mélange de solvants en petite quantité. L'unité de traitement qui a été installée fin 2011 permet de réduire de plus de 95 % le rejet de ce mélange dans l'atmosphère. Ainsi, en 2012, l'usine n'a rejeté que 86 kg d'équivalent carbone sur l'année.

Cette unité, basée sur le principe de l'oxydation thermique à haute température, détruit le solvant et le transforme en CO<sub>2</sub> et vapeur d'eau. Elle a, de plus, la particularité d'être quasi autonome en énergie. Une fois la température de fonctionnement atteinte, la dégradation du solvant produit suffisamment d'énergie pour entretenir la réaction d'oxydation.

##### **ACV supercapacité**

L'analyse du cycle de vie de la supercapacité a été menée au second semestre 2012 pour évaluer la performance environnementale du produit. Le périmètre d'étude est le plus large possible puisqu'il va de l'extraction des matières jusqu'à la fin de vie du produit en passant par sa fabrication, son transport et son utilisation.

Cette étude a été menée en collaboration avec l'un des leaders du marché de l'ACV.

La performance de la supercapacité a été évaluée dans l'application tramway, qui permet une économie de 25 % de la consommation d'électricité. Dix critères environnementaux ont été sélectionnés.

Sur chacun d'eux, la supercapacité montre une réduction de l'impact supérieur à 80 %. Elle est donc considérée comme un éco-produit.

À titre d'exemple, le temps de retour est ainsi de moins d'un an en carbone ou en énergie sur une utilisation avec le mix énergétique européen.

##### **Développement de nouveaux films d'emballage**

Dans le cadre de son développement dans le domaine du film alimentaire pour lequel l'usine de Pen Carn est dotée d'une double certification ISO 22000 et BRC/IoP, la division a mis au point et testé en clientèle le film Bolfresh.

Ce film est destiné à l'emballage sous atmosphère protectrice des aliments frais. Il présente deux avantages :

- pour les applications en operculation, il permet une réduction des épaisseurs de 40 à 25 µm, soit un gain en matière plastique de plus de 35 % ;
- il permet de multiplier par deux la durée de conservation des aliments frais emballés.

##### **Économie d'énergie**

Dans le cadre de sa démarche ISO 14001, la division Films plastiques a entrepris une démarche de réduction de ses consommations d'énergie sur les deux sites d'Odéz et de Pen Carn.

Plusieurs actions ont été réalisées en 2012, avec notamment :

- le remplacement des luminaires des ateliers de production par des équipements basse consommation ;
  - la mise en place de programmation sur les chauffages des bureaux ;
  - la réalisation d'une étude thermique complète du site d'Odéz le plus ancien. Cette étude se concrétise déjà par des optimisations des réglages des apports d'air afin de limiter les besoins en chaud et froid. D'autres investissements seront nécessaires en 2013 et 2014.
- D'ores et déjà, les économies réalisées en 2011/2012 sont évaluées à 680 MWh/an.

## Les actions sociétales

### Fondation de la 2<sup>e</sup> chance

La division est le site relais de Quimper Cornouaille pour la Fondation, avec quatre équipes de deux ou trois instructeurs.

En 2012, six porteurs de projets ont été accompagnés.

### Participation à la vie culturelle et locale

En 2012, la division a sponsorisé 61 actions locales (principalement des actions sportives, culturelles, humanitaires et d'aide à la recherche médicale).

## VÉHICULES ÉLECTRIQUES

### La politique sociale

#### Promouvoir la diversité dans le cadre du recrutement

Promouvoir la diversité et lutter contre toute forme de discrimination est un axe fort de la politique de recrutement d'Autolib'. En 2012, Autolib' a noué un partenariat avec l'ACSE (Agence nationale pour la cohésion sociale et L'égalité des chances), dont l'objectif est de donner accès à l'emploi dans les zones dites « sensibles ».

Parallèlement à ce partenariat, la politique de lutte contre la discrimination dans le recrutement a pris forme au travers de participation à des forums de recrutement dédiés à des populations spécifiques :

- Carrefour de l'emploi des séniors de Paris,
- Carrefour emploi défense et mobilité.

La division a également participé à divers « job dating » favorisant l'égalité hommes/femmes et la promotion de la diversité.

Cette volonté se traduit dans la structure de ses équipes : 53 % des employés du centre d'appel de Vaucresson sont des femmes.

#### Autolib' fait de la collaboration long terme la base de sa politique de ressources humaines.

La politique d'Autolib' est de proposer presque exclusivement des CDI à ses salariés afin d'établir avec eux une collaboration pérenne et de faciliter les possibilités de mobilité interne.

Au cours de l'année 2012, des ambassadeurs ont évolué vers des postes de chef d'équipe, régulateur de tâche et conseiller clientèle. Des conseillers clientèle ont évolué vers des postes d'administration des ventes, assistants au service juridique ou commerciaux.

#### Les dispositifs de formation permettent de garantir l'employabilité des collaborateurs et de leur offrir des perspectives d'évolution

Pour l'année 2012, Autolib' a consacré 2,66 % de sa masse salariale à la formation professionnelle. Des formations techniques/métiers ont été réalisées afin de maintenir ou d'améliorer le niveau de compétences des salariés et de développer leur employabilité.

Quelques exemples de formations dispensées en 2012 :

- formation dispensée aux téléconseillers du centre d'appel à la gestion de la relation client;
- formation en gestion d'équipe pour les chefs d'équipe des ambassadeurs;
- formation véhicules électriques pour les collaborateurs travaillant sur les réparations de véhicule;
- technique de vente : cette formation a été dispensée aux conseillers du centre d'appel.

Cette formation a permis aux conseillers d'acquérir une compétence commerciale qui n'était pas présente à l'origine dans leur description de poste. Cela a permis à l'entreprise de disposer d'un nouveau canal de commercialisation en utilisant le centre d'appel.

### La performance environnementale

#### Le management de la sécurité et de l'environnement est une priorité pour Autolib'

Opérateur de service d'auto-partage électrique, Autolib' est responsable de la relation client, de la maintenance des véhicules et de l'infrastructure de charge installée. Autolib' s'assure quotidiennement de la sécurité de ses collaborateurs.

L'exercice de l'activité d'Autolib' est indissociable de la formation et la sensibilisation des salariés aux mesures de sécurité et plans d'action qui leur sont liés :

- Autolib' a mis en place une formation prévention des risques liés à l'activité physique ;

- Autolib' a formé ses collaborateurs travaillant dans l'atelier au travail spécifique sur les véhicules électriques ;

- les ambassadeurs reçoivent une formation spécifique de prévention des risques routiers.

La gestion des risques liés à l'environnement ainsi que la préservation des ressources naturelles font partie intégrante du processus de management des activités d'Autolib'. Autolib' se focalise tout particulièrement sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) avec la mise en place d'actions concrètes en 2012 :

- Autolib' a souscrit, auprès d'EDF, un certificat énergies vertes. Cela permet à Autolib' de certifier l'utilisation d'une électricité 100 % issue d'énergies renouvelables ;
- un processus a été mis en place concernant les voitures nécessitant une action de maintenance afin de diminuer le recours aux dépanneuses. Si le véhicule est compatible avec les exigences de sécurité du Code de la route, il sera rapatrié dans nos ateliers par un ambassadeur. En 2012, 48 % des rapatriements de véhicules ont été réalisés ainsi ;
- le nettoyage des véhicules est effectué sur site par les ambassadeurs à l'aide de produits biologiques.

La gestion et la valorisation des déchets est un axe important de la stratégie d'Autolib'. En 2012, ce sont 27 tonnes de déchets plastiques, 9,1 tonnes de ferraille et 4,074 tonnes de batteries au plomb qui ont été recyclées ou valorisées, soit l'intégralité de chaque type de déchets produits.

## Les actions sociétales

Autolib' a soutenu plusieurs actions, certaines portant sur la mobilité.

Quelques illustrations :

- **la course Ecorun** – courses et randonnées organisées à Vaucresson

Autolib' a mis à disposition deux véhicules pour les besoins de la course. Un abonnement gratuit d'un an a été remis aux trois premiers coureurs ;

- **art en ville – Cachan**

L'association Chemins d'art regroupe une cinquantaine d'artistes de Cachan (94).

Autolib' a mis à disposition six véhicules qui ont permis de relier les ateliers des différents quartiers ;

- **ElleSonParis**

Plusieurs stars ont enregistré 20 chansons sur Paris et ses arrondissements. Les bénéfices de cette action ont été reversés à l'association Les Toiles enchantées, qui apporte le cinéma aux enfants malades dans les hôpitaux. Autolib' a mis à disposition cinq véhicules électriques et ambassadeurs qui ont permis le déplacement des interprètes dans Paris pendant deux jours.

## 17.2.5. TERMINAUX ET SYSTÈMES SPÉCIALISÉS

Tout en se conformant aux lois nationales et aux directives européennes, le Groupe IER met en œuvre une politique sociale et environnementale afin d'exercer son activité dans le plus grand respect de l'intérêt général.

Le Groupe IER s'engage ainsi concrètement et sur le long terme à préserver l'environnement par la prise en compte de ces exigences dans ses différents métiers.

### Quelques chiffres clés

#### Éthique et gouvernance

Près de 87 % des collaborateurs d'IER ont été sensibilisés et respectent les dispositions de la Charte d'Éthique du Groupe Bolloré.

La Charte a été déployée en France, en Europe et en Amérique.

#### Environnemental

Quantité de DEEE générée : 1,6 t.

Tri sélectif : quantité de papier carton traitée : 50 t.

Quantité de GES généré : 1 393 teq (tonnes équivalent CO<sub>2</sub>).

#### Sociétal

Nombre de dossiers traités pour la Fondation de la 2<sup>e</sup> chance par des bénévoles IER : 22.

## Partager une même éthique des affaires

Respecter la législation constitue un principe de base de la politique d'IER. Chacun de ses collaborateurs doit en toutes circonstances se conformer aux lois et réglementations des pays dans lesquels il exerce son activité. À ce titre, IER s'est engagée dans une démarche éthique. Dans le cadre de cette démarche, nous avons développé un Code de conduite des affaires fondé sur des principes déontologiques adaptés à la nature de nos activités. Depuis 2009, la Charte d'Éthique du Groupe Bolloré/IER est remise à chaque nouvel arrivant.

Dans l'esprit de l'ISO 26000, IER assure la transparence des décisions qu'elle prend et des activités qu'elle mène lorsque celles-ci ont une incidence sur la société et l'environnement.

L'éthique fait partie intégrante de nos conditions générales d'achat standard. Nous demandons à nos fournisseurs de respecter des principes fondamentaux tels que ceux de l'OIT : « le fournisseur s'interdit de recourir, directement ou indirectement, au travail des enfants et au travail forcé ou obligatoire. Le fournisseur doit aussi agir dans le cadre strict des normes éthiques et légales dans ses rapports commerciaux et promotionnels, et s'interdire tout recours à des pratiques de corruption active ou passive. »

## Politique sociale

### Garantir et toujours renforcer la sécurité des collaborateurs et développer leur employabilité

La richesse de la division repose sur la diversité plusieurs actions ont été menées en ce sens et notamment un accord seniors a été déployé. Il résulte de cet accord des propositions de bilans de compétences, des contacts pris avec Pôle Emploi et les entreprises de travail temporaire pour les encourager à présenter des profils seniors, et un pourcentage du budget formation consacrée aux seniors.

L'emploi des jeunes est également un axe fort de la politique de ressources humaines des entreprises de la division, notamment au travers d'actions de recrutement de jeunes préparés aux métiers par des programmes de formation-alternance, et la mise en œuvre de parcours d'intégration leur permettant de mieux connaître leur environnement de travail.

La formation doit être un levier de performance pour l'entreprise mais aussi un moyen pour les collaborateurs de développer leur employabilité. Dans ce but, des formations techniques sont régulièrement réalisées pour faire évoluer le niveau de compétences des salariés. Par exemple : formation à la gestion de projet, formation aux nouveaux outils logiciels et aux nouveaux langages de programmation.

IER inscrit sa politique RH dans une démarche de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) : plus de 150 fiches de postes listant les compétences nécessaires ont été réalisées pour chacune des fonctions de l'entreprise. Ces fiches sont disponibles sur l'intranet de la société et permettent de mieux anticiper la gestion des carrières et de connaître les formations nécessaires pour les évolutions internes.

Priorité permanente, l'amélioration de la sécurité est un processus continu qui nous engage tous : Direction, encadrement, collaborateurs de la division, représentants du personnel et fournisseurs. La Direction des ressources humaines et le Service moyens généraux, sécurité et développement durable visent à assurer la conformité des activités aux dispositions législatives et réglementaires, et promeuvent une politique de prévention dans les domaines de la santé, la sécurité et du sûreté. Pour ce faire, des formations à la sécurité, aux sauveteurs secouristes, aux équipiers d'intervention, aux habilitations électriques, à la manutention... sont réalisées régulièrement pour les salariés de l'ensemble de nos sites devant intervenir sur du matériel ou sur des installations électriques. IER a mis à disposition des défibrillateurs sur les sites de Suresnes, Buc et Besançon. En 2012, la division a initié le diagnostic d'exposition aux facteurs de risques liés à la pénibilité au travail (contraintes physiques, environnement physique et rythmes de travail).

## Politique environnementale

### Maîtriser et réduire les risques liés à la production des services et aux activités sensibles

Exercer nos métiers de façon responsable exige avant tout de maîtriser les risques qui leur sont liés. Concrètement, cela signifie pour IER de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les identifier puis les réduire grâce à des dispositifs de veille et de gestion de crise efficaces.

La cartographie finalisée en 2008 a permis d'identifier les risques prioritaires à l'échelle de la division et de définir les plans d'actions adéquats pour les maîtriser. En particulier, un plan de continuité d'activité a été créé, permettant d'étudier les différents scénarios possibles.

Le développement des démarches de certification ISO 9001 (management de la qualité) et KBA (certification automobile) sur nos principaux sites a contribué à l'amélioration des conditions de travail des collaborateurs par la mise en place de processus et de méthodes de travail éprouvées.

IER est également audité plusieurs fois par an par des organismes certifiants reconnus (TÜV, VDE et Bureau Veritas) pour contrôler la conformité aux règles de sécurité de nos produits.

Dans une volonté de toujours mieux connaître et réduire les risques, nos sites de conception et de production ont fait l'objet d'un audit ICPE (installation classée pour la protection de l'environnement) et ce, même s'ils ne sont pas soumis à cette obligation réglementaire. Nous faisons également appel au CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail), à nos médecins du travail, ainsi qu'à nos assureurs pour réaliser des audits et des vérifications sécurité. Ces rapports nous permettent d'avoir un constat clair de l'état de nos risques et de nous apporter des propositions d'actions d'amélioration. Pour permettre aux salariés de mieux trier les déchets, y compris les déchets sensibles, des collecteurs spécifiques ont été mis en place : poubelles de tri dans les bureaux, containers pour le papier/carton, bennes pour les DIB, bacs pour les piles, racks pour les cartouches d'encre.

### Optimiser les services pour qu'ils soient plus respectueux du développement durable

IER tient compte des performances environnementales, sociales et éthiques des produits ou services acquis, tout au long de leur cycle de vie.

Un audit à blanc ISO 14001 est réalisé régulièrement par un auditeur externe afin d'avoir une image objective de notre système de management environnemental et d'obtenir de nouvelles idées d'amélioration.

Plusieurs campagnes d'information interne ont été réalisées pour sensibiliser les salariés à la démarche environnementale : éco-gestes, information « Ne plus jeter, mais trier », diffusion de la Charte environnementale IER...

Pour la gestion des déchets, le déploiement de filières de tri sélectif se généralise sur les différents sites de la division. Ces filières permettent d'accroître le taux de recyclabilité de nos déchets.

IER récupère et gère ses DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques) comme demandé par la réglementation européenne, pour tout produit mis sur le marché à partir d'août 2005 ; mais nous proposons également à nos clients, pour les produits antérieurs ou pour leurs installations hors Europe, de profiter de la solution de recyclage que nous avons mise en place avec notre prestataire certifié. Nos produits ont un taux de recyclabilité de plus de 80 %.

Toutes les imprimantes et les copieurs personnels des différents sites IER ont été remplacés par des imprimantes multifonctions partagées. Ces nouvelles imprimantes sont configurées par défaut en recto verso et en noir et blanc. Ces actions ont permis de diminuer notre consommation de papier.

Nous avons aussi la volonté de mieux connaître et diminuer nos émissions de gaz à effet de serre, principalement celles de dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>). C'est dans ce but que nous formons à l'éco-conduite nos techniciens itinérants.

En 2012, nous avons réalisé notre premier bilan GES, non obligatoire d'un point de vue réglementaire pour IER, ainsi que le plan d'action dans le but de réduire nos émissions de GES.

### Innover pour développer de nouveaux services répondant aux grands enjeux du développement durable

IER est conscient de l'impact environnemental que peut avoir une décision technique en phase de conception. C'est pourquoi une sensibilisation aux règles d'éco-conception a été faite auprès des ingénieurs et des acheteurs. Un guide « éco-conception des produits IER » est en cours de réalisation. Pour réduire la consommation électrique de nos produits, toutes les alimentations intégrées depuis 2012 ont un rendement supérieur à 80 %. IER développe des solutions de supervision. Cet outil, utilisé par le centre d'appel situé à Suresnes permet d'intervenir en temps réel et à distance sur nos produits déployés mondialement. Nous évitons ainsi aux clients d'avoir recours à des déplacements systématiques, générateurs de CO<sub>2</sub>. Afin de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> des clients spécialisés dans le transport et la logistique, nous avons développé des solutions de géolocalisation. Ces offres permettent l'optimisation des tournées de livraison, la mise en place de rapports automatiques de distances parcourues et ainsi la maîtrise des consommations de carburant et de l'émission des gaz à effet de serre. IER complète ses offres par des modules éco-conduite permettant aux chauffeurs d'améliorer leur comportement au volant, de réduire les consommations de carburant et de diminuer les accidents.

IER met en place, pour ses clients de la grande distribution, des solutions de traçabilité RFID des produits permettant une optimisation des stocks. Ces systèmes permettent de diminuer les pertes de produits et les déchets. Les produits IER sont conçus et maintenus pendant de nombreuses années. Certains de nos produits, qui ont plus de quinze ans, continuent d'être utilisés quotidiennement par nos clients. En fin de vie, la composition de nos produits leur permet d'avoir un taux de recyclabilité de plus de 80 %.

### Construire des synergies au sein du Groupe pour développer les solutions d'avenir pour une mobilité durable

#### Éco-mobilité

Le Groupe Bolloré a développé et gère le service d'auto-partage de véhicules électriques de la ville de Paris et 45 communes d'Île-de-France. Dans le cadre de ce projet, IER conçoit, fabrique, installe et maintient l'ensemble des bornes de recharge, de location et d'abonnement, ainsi que les produits embarqués sur véhicules et leurs systèmes de supervision.

IER et Batscap collaborent au déploiement de bus électriques et de solutions de charge associées. Ce mode de circulation original et respectueux de l'environnement fonctionne actuellement sur plusieurs sites en France et à l'étranger. IER et SDV Logistique du Groupe Bolloré se sont associés pour élaborer une offre commune de gestion et d'optimisation de la supply chain client. Cette offre se base sur l'outil de géolocalisation IER. De nouvelles offres communes sont en cours d'élaboration, notamment une solution de traçabilité basée sur les produits RFID conçus et fabriqués par IER.

#### Développement des solutions de visioconférence et de webconférence

Les solutions de conférence à distance permettent de diminuer les pertes de temps et surtout les déplacements, générateurs d'émissions de GES. Nous disposons de centres de visioconférence (Suresnes, Besançon, Wavre, Montréal et Singapour), et des accès webconférence sont disponibles pour tous.

#### Engagement sociétal

##### S'impliquer et contribuer de manière solidaire au développement local.

Conscient de sa contribution économique et sociale, IER essaye de contribuer et de s'impliquer dans le développement des communautés locales.

Le Groupe Bolloré a adhéré en 2003 au Pacte mondial des Nations unies (Global Compact). Dans ce cadre, IER communique auprès des salariés mais aussi des partenaires sur les dix principes fondamentaux à la base de ce pacte dans les domaines des droits de l'Homme, des normes de travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

Parce qu'être socialement responsable signifie s'investir afin d'apporter un soutien solidaire aux communautés locales, IER est devenu le site référence de la Fondation de la 2<sup>e</sup> chance pour l'Île-de-France. IER offre aux collaborateurs la possibilité d'être bénévoles au sein de la Fondation et met à disposition des moyens de communication et d'accueil pour accompagner des personnes qui ont eu une fracture dans leur vie personnelle ou professionnelle.

Un grand nombre de jeunes rencontrent des difficultés pour entrer dans le monde du travail, s'insérer professionnellement et, par conséquent, mener une vie sociale totalement autonome. Pour les y aider, la division s'engage par un certain nombre d'actions :

- recours à l'alternance,
- accueil de stagiaires,

### 17.3. REPORTING EXTRA-FINANCIER

Conformément aux dispositions du décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 portant application de la loi Grenelle II et aux recommandations de l'AMF concernant les informations à publier par les sociétés en matière de responsabilité sociale et environnementale, le Groupe a élaboré sa propre méthodologie de reporting. Le référentiel est cohérent, notamment avec les lignes directrices du Global Reporting Initiative (GRI), de l'IAS 100 et de l'IFRS ainsi que de l'ISO 26000.

Celui-ci est diffusé et appliqué à l'ensemble des entités qui collectent et communiquent au Groupe leurs informations extralégales.

Le périmètre des entités interrogées correspond au périmètre financier.

En 2012, les informations sociales, sociétales et environnementales ont été regroupées dans un même chapitre dédié à la stratégie développement durable de Bolloré.

Le Groupe s'inscrit dans une démarche de progrès, tant dans le déploiement des indicateurs sur l'ensemble des sociétés du périmètre que dans la définition des indicateurs spécifiques aux activités des divisions.

Cette année, une attention particulière a été portée à deux pays : le Cameroun et Singapour (SDV Singapour).

#### 17.3.1. REPORTING SOCIAL

##### Organisation

Le processus de reporting s'appuie sur trois niveaux d'acteurs :

- au niveau central : la Direction des systèmes d'informations ressources humaines du Groupe organise et supervise la remontée des informations durant toute la collecte. Elle consolide les indicateurs sociaux des divisions, en particulier le suivi des effectifs ;
- au niveau division : le correspondant de division veille au bon déroulement du processus, assure le suivi et la relance au niveau local. En fin de processus, il valide l'ensemble des fichiers de collecte sur son périmètre ;
- au niveau local : les correspondants locaux se chargent de compléter les fichiers de collecte.

##### Période de collecte et périmètre

Les données relatives à l'année du reporting sont collectées au 1<sup>er</sup> janvier de l'année suivante pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre.

Le périmètre de collecte concerne toutes les sociétés consolidées par intégration globale ou proportionnelle, dès lors que la société comporte des effectifs.

## Les indicateurs

Le reporting social comptabilise chaque salarié pour une unité, quel que soit le temps de travail effectué dans l'année :

- pour les sociétés en intégration globale, les effectifs sont intégrés dans leur totalité ;
- pour les sociétés en intégration proportionnelle, les effectifs sont intégrés en fonction du pourcentage de détention des droits de vote.

Les thèmes abordés dans notre collecte sont les effectifs, les mouvements de personnel, la formation, la rémunération, l'hygiène et la sécurité et les relations professionnelles.

Certains indicateurs aujourd'hui consolidés sur le périmètre France ont été déployés à l'international. Un questionnaire a été adressé à six entités internationales afin de consolider quatre indicateurs complémentaires sur les thèmes suivants :

- l'absentéisme hors congés ;
- la formation ;

- l'hygiène et la sécurité ;

- les rémunérations.

Progressivement, ces indicateurs seront collectés sur l'ensemble du périmètre monde, permettant ainsi de suivre les enjeux majeurs du Groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale.

## Contrôle et validation

Les objectifs du contrôle et de la validation sont les suivants :

- détecter les incohérences saisies dans l'outil de reporting. Pour cela, il a été intégré dans l'outil de reporting des contrôles d'intégrité, d'exhaustivité ainsi que des statistiques de variation d'effectifs d'une année à l'autre ;
- s'assurer de la fiabilité des données par une validation à deux niveaux ;
- la Direction des ressources humaines Groupe s'assure de la qualité des données dès leur réception et de la justification des variations d'effectifs ;
- le correspondant de division valide chaque fichier reçu, garantissant ainsi la fiabilité des données transmises.

## Tableau d'indicateurs sociaux

En 2012, les indicateurs intègrent l'ensemble de l'effectif du Groupe Havas soit 15 419 salariés.

	2012	2011	2010
<b>Effectif salariés</b>			
Nombre de salariés au 31 décembre	55 555	37 886	34 421
dont effectif France	11 130	8 726	7 642
% effectif en CDI	88,80	90,86	92,53
% effectif en CDD	11,20	9,14	7,47
% effectif hommes	65,99	73,92	73,85
% effectif femmes	34,01	26,08	26,15
% effectif moins de 30 ans	22,84	18,51	17,31
% effectif 30 à 39 ans	34,92	33,12	32,35
% effectif 40 à 49 ans	24,30	26,34	27,19
% effectif 50 ans et plus	17,94	22,03	23,15
<b>Embauches et départs</b>			
Nombre d'embauches	12 174	8 274	5 278
Dont embauches en contrat à durée déterminée	7 952	4 934	3 030
Nombre de départs	9 335	5 526	4 560
Dont nombre de licenciements	1 546	1 343	608
<b>Heures supplémentaires (France)</b>			
Nombre total d'heures supplémentaires	183 527	224 248	189 849
<b>Main-d'œuvre extérieure (France)</b>			
Effectif intérimaires et free-lance (ETP)	605,30	666	460
<b>Organisation du temps de travail</b>			
% effectif temps plein	97,16	92,86	95,08
% effectif temps partiel	2,84	7,14	4,92
Nombre de salariés ayant eu au moins une journée d'absence (France)	7 795	6 076	5 751
Nombre total de journées d'absence (France)	118 908	92 565	87 544
Dont maladie	72 533	58 884	57 651
Dont maternité/paternité	24 034	15 231	14 049
Dont accident du travail et de trajet	9 678	10 756	8 268

	2012	2011	2010
<b>Rémunérations en euros (France)</b>			
Rémunération brute (DADS)	456 000 038	323 472 536	293 279 378
Montant versé au titre de la participation	11 584 486	5 983 896	7 148 130
Montant versé au titre de l'intéressement	8 516 687	6 793 462	5 797 945
<b>Relations professionnelles et bilans des accords collectifs (France)</b>			
Nombre d'accords collectifs signés	111	84	60
Dont accords relatifs aux rémunérations	30	32	21
Dont accords relatifs à la santé et aux conditions de travail	6	8	1
Dont accords relatifs au dialogue social	2	12	5
<b>Santé, conditions de travail, hygiène et sécurité (France)</b>			
Nombre d'accidents du travail	277	255	205
Nombre de salariés formés à la santé, l'hygiène ou la sécurité	2 796	1 883	1 618
<b>Formation</b>			
% effectif ayant bénéficié d'au moins une formation	34,90	29,16	22,72
% effectif hommes sur total effectif formé	57,59	65,32	66,26
% effectif femmes sur total effectif formé	42,41	34,68	33,74
Nombre d'heures de formation dispensées (France)	131 901	96 903	85 215
Nombre moyen d'heures de formation dispensées par participant (France)	22	20,15	24,01
<b>Évolution de carrière</b>			
Nombre de contrats à durée déterminée transformés en contrats à durée indéterminée	263	207	138
<b>Insertion professionnelle et handicap (France)</b>			
Effectif handicapés	200	153	132
<b>Œuvres sociales (France)</b>			
Budget pour les œuvres sociales et culturelles et fonctionnement	6 332 869	4 577 769	4 213 296

S'agissant du reporting social, en 2012, la plupart des indicateurs sociaux conservent des périmètres d'application français. D'ici à 2015, notre objectif est d'établir des indicateurs sociaux internationaux significatifs, avec des définitions applicables à l'ensemble du Groupe.

### 17.3.2. REPORTING DÉVELOPPEMENT DURABLE

L'impact de chaque grand enjeu sur l'activité du Groupe (concept de « matérialité » des grands référentiels internationaux) ainsi que le niveau d'attente des parties prenantes (par estimation) ont été quantifiés.

Des cartographies spécifiques à chaque division ont également été établies. Cette démarche s'inscrit dans un processus dynamique. Le Groupe s'assure que la politique RSE et le reporting extra-financier permettent de suivre et de faire progresser la performance sur les enjeux les plus significatifs qui en découlent.

#### Organisation

Chaque division a désigné un correspondant développement durable qui, en plus de participer à la définition des indicateurs, administre le logiciel de collecte des données sur le périmètre de sociétés qu'il considère comme significatives en termes de chiffre d'affaires et d'effectifs. Il a pour rôle de :

- suivre l'avancement du reporting et respecter le planning ;
- accompagner le contributeur pour la collecte des données et répondre à toutes les questions que ce dernier pourra se poser ;
- vérifier au niveau de la division la cohérence et la vraisemblance des données ;
- s'assurer que les données soient remontées à la date de fin de collecte indiquée dans le planning.

Chaque entité désignée par le correspondant développement durable de la division est représentée par un contributeur. Ce dernier peut avoir sous son contrôle plusieurs entités et porte ainsi la responsabilité de la cohérence des données concernant celles-ci. Il saisit dans le logiciel les informations recueillies dans les entités qui le concernent et doit à ce titre :

- collecter les données (s'il ne possède pas l'information demandée, il la demandera aux services concernés afin de compléter la donnée manquante). Le contributeur peut contacter le correspondant développement durable de sa division en cas de besoin ;
- contrôler l'exhaustivité, la cohérence et la vraisemblance des données (vérifier qu'aucune donnée n'a été oubliée, veiller à ce qu'il n'y ait pas de valeurs négatives pour les consommations, s'assurer d'un ordre de grandeur cohérent, notamment par rapport aux données de l'année N-1), quand elles existent.

Ces correspondants sont de véritables « interfaces » entre les divisions et la holding. Leur rôle est essentiel dans la mise en œuvre de la stratégie développement durable du Groupe.

Ils participent à sa définition et en assurent le déploiement au sein de leurs divisions. Ils sensibilisent les collaborateurs aux enjeux de la RSE via des actions de mobilisation et de formation. Ils valorisent les initiatives menées par les entités relevant de leur périmètre et diffusent les bonnes pratiques. Ils participent au dialogue avec les parties prenantes (clients, fournisseurs...). Concernant plus particulièrement les divisions industrielles (IER, divisions transport...), les correspondants accompagnent les clients dans leur démarche développement durable en leur proposant des services leur permettant de réduire leur empreinte environnementale.

Le périmètre des sociétés interrogées a augmenté par rapport à 2011. La totalité des entités de Bolloré Africa Logistics ont été intégrées.

#### Période de collecte

Les données sont collectées pour l'année (soit du 1<sup>er</sup> janvier au 30 novembre, en extrapolant le mois de décembre). Lorsque cette donnée n'est pas connue, celle du mois précédent (novembre) sera prise en compte.

#### Les indicateurs

Les indicateurs se conforment aux dispositions légales et répondent aux sept enjeux stratégiques du Groupe. En 2012, le référentiel d'indicateurs a été revu pour couvrir les thématiques Grenelle II.

Les indicateurs ont été complétés par les entités de l'ensemble des divisions à hauteur de 65,2 %.

Par ailleurs, certains indicateurs couvrent uniquement le périmètre France ou OCDE. Ils seront déployés progressivement sur le périmètre Groupe jusqu'en 2015. L'ensemble des indicateurs n'a pu être renseigné sur l'intégralité du périmètre Groupe cette année.

Pour les dépenses et investissements environnementaux, nous avons adopté une démarche pragmatique en ne prenant en compte que les entités qui avaient fiabilisé leurs données. Les définitions de ces indicateurs seront précisées au niveau du Groupe en 2013.

#### Contrôle et validation

Les objectifs du contrôle et de la validation sont les suivants :

- constater les difficultés rencontrées par les contributeurs lors de la saisie et y remédier ;
- détecter d'éventuelles incohérences dans les données saisies dans l'outil de reporting ;
- obtenir des données auditables.

#### Contrôle interne

Un auditeur interne pourra effectuer, dans le cadre des contrôles financiers, des vérifications sur les données remontées par les entités.

**Tableau d'indicateurs environnementaux – Consommation de matières premières et énergétiques**

	Unité de mesure	Données 2012	Données 2011	Données 2010	Données 2009
<b>Consommations de matière première</b>					
Eau (comprend l'eau de réseau et l'eau prélevée dans le milieu naturel)	m <sup>3</sup>	2 243 585	1 732 589	1 582 604	1 341 706
<b>Consommations d'énergie</b>					
Électricité <sup>(1)</sup>	MWh	223 436	266 820	218 931	207 440
Quantité de fioul lourd consommée par les bâtiments (bureaux, entrepôts, usines...) <sup>(2)</sup>	m <sup>3</sup>	224 005	–	–	–
Quantité de fioul domestique consommée	m <sup>3</sup>	142 277	–	–	–
Gaz de pétrole liquéfié (GPL) consommé	m <sup>3</sup>	16 596	–	–	–
Gaz	m <sup>3</sup>	2 229 259	669 652	782 890	691 259
Chauffage urbain	MWh	1 768	–	–	–

(1) Les données 2012 intègrent les consommations du Groupe Havas. Elles présentent les données de consommations brutes collectées auprès des entités interrogées.

(2) La consommation électrique des véhicules Autolib' s'élève à 5 746 MWh. Elle n'est pas incluse dans ce chiffre. La baisse de consommation d'électricité entre 2011 et 2012 est pour partie liée au départ des équipes média ainsi qu'aux démarches d'économie d'énergie initiées par l'ensemble des divisions. Les indicateurs de consommation d'énergie ont évolué en 2012 afin de permettre aux différentes filiales du Groupe de réaliser progressivement leurs bilans de gaz à effet de serre.

**Tableau des actions sociétales soutenues par le Groupe en 2012**

	Nombre d'actions sociétales soutenues par le Groupe en partenariat avec des ONG, entreprises et/ou institutions
Transports et logistique	156
Logistique pétrolière	87
Stockage d'énergie et industrie	82
Holding	37
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>

**Tableau de concordance entre la loi Grenelle II et les informations présentées par le Groupe**

	Informations requises par la loi Grenelle II	Informations produites par le Groupe
<b>Informations sociales</b>		
Effectif total et répartition des salariés par sexe, âge, zone géographique		cf. 17.1.3.b tableau « Effectifs au 31/12/12 » dans « Engagement social Groupe » cf. tableau d'indicateurs sociaux dans 17.3.1 « Reporting social »
Embauches et licenciements		cf. 17.1.3.b tableau « Recrutements et départs » + « Une politique de recrutement à la mesure du développement du Groupe » dans « Engagement social Groupe » cf. 17.2.1 « Gestion prévisionnelle des métiers, des emplois et des compétences » dans « Engagement social » ; (Bolloré Logistics) cf. 17.2.1 « Fidéliser et développer les talents actuels et attirer les talents de demain » dans « Engagement social » ; (Bolloré Africa Logistics) cf. 17.2.5 « Garantir et toujours renforcer la sécurité des collaborateurs et développer leur employabilité » dans « Politique sociale » ; (IER) cf. tableau d'indicateurs sociaux dans 17.3.1 « Reporting social »
Rémunérations et leur évolution		cf. 17.1.3.b « Une politique de rémunération équitable, motivante et compétitive » dans « Engagement social Groupe » ; cf. 17.2.2 « Associer les salariés aux résultats » dans « Engagement social » cf. 17.2.3 Havas « L'égalité de traitement : Égalité professionnelle entre les hommes et les femmes » dans « Engagement social » cf. 17.2.4 Films plastiques Batscap, Bathium « Une indispensable vision prospective des métiers et des compétences » dans « Engagement social » cf. tableau d'indicateurs sociaux dans 17.3.1 « Reporting social »
Organisation du temps de travail		cf. 17.1.3.b « Une politique de recrutement à la mesure du développement du Groupe » dans « Engagement social Groupe » cf. 17.2.1 « Organisation du dialogue social » dans « Engagement social » ; (Bolloré Logistics) cf. 17.2.3 Médias « Une politique sociale adaptée aux exigences de l'activité » cf. 17.2.4 Films plastiques Batscap, Bathium « Une indispensable vision prospective des métiers et des compétences » dans « Engagement social » cf. tableau d'indicateurs sociaux dans 17.3.1 « Reporting social »
Absentéisme		cf. tableau d'indicateurs sociaux dans 17.3.1 « Reporting social »
Organisation du dialogue social, (notamment les procédures d'information et de consultation du personnel ainsi que les procédures de négociation)		cf. 17.1.3.b « Développer le dialogue social et la communication interne » dans « Engagement social Groupe » cf. 17.2.3 Médias « Une politique sociale adaptée aux exigences de l'activité »
Bilan des accords collectifs		cf. 17.1.3.b « Développer le dialogue social et la communication interne » dans « Engagement social Groupe » cf. 17.2.1 « Recruter, intégrer et faire évoluer » + « Organisation du dialogue social » dans « Engagement social » ; (Bolloré Logistics) cf. 17.2.3 Havas « Les relations sociales » dans « Engagement social » cf. tableau d'indicateurs sociaux dans 17.3.1 « Reporting social »
Conditions de santé et sécurité au travail		cf. 17.1.3.b « Prévenir les risques professionnels et les accidents » dans « Engagement social Groupe » cf. 17.2.1 « La prévention des risques et des accidents du travail » dans « Engagement social » ; (Bolloré Logistics) cf. 17.2.1 « Assurer la santé et la sécurité des collaborateurs : une priorité de la division » dans « Engagement social » (Bolloré Africa Logistics) cf. 17.2.3 Havas « La santé et sécurité » dans « Engagement social » ; cf. 17.2.3 Médias « Une politique sociale adaptée aux exigences de l'activité » cf. 17.2.4 Films plastiques Batscap, Bathium « Prévenir les risques professionnels et les accidents du travail » dans « Engagement social » cf. 17.2.4 Véhicules électriques « Le management de la sécurité et de l'environnement est une priorité pour Autolib' » dans « performance environnementale » cf. 17.2.5 « Garantir et toujours renforcer la sécurité des collaborateurs et développer leur employabilité » dans « Politique sociale » cf. 17.2.2 « Engagement social » cf. tableau d'indicateurs sociaux dans 17.3.1 « Reporting social »
Accidents du travail (notamment leur fréquence, leur gravité et les maladies professionnelles)		cf. 17.2.1 « La prévention des risques et des accidents du travail » dans « Engagement social » ; (Bolloré Logistics) cf. tableau d'indicateurs sociaux dans 17.3.1 « Reporting social »

	Informations requises par la loi Grenelle II	Informations produites par le Groupe
<b>Informations sociales</b>		
Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et sécurité au travail	cf. 17.1.3.b « Développer le dialogue social et la communication interne » dans « Engagement social Groupe » cf. tableau d'indicateurs sociaux dans 17.3.1 « Reporting social »	
Politiques mises en œuvre en matière de formation	cf. 17.1.3.b tableau « Formations » + « Une démarche prospective sur les compétences » + « L'accompagnement des mobilités professionnelles » dans « Engagement social Groupe » cf. 17.2.1 « Recruter, intégrer et faire évoluer » + « La prévention des risques et des accidents du travail » dans « Engagement social » ; (Bolloré Logistics) cf. 17.2.1 « Fidéliser et développer les talents actuels et attirer les talents de demain » + « Assurer la santé et la sécurité des collaborateurs : une priorité de la division » dans « Engagement social » ; (Bolloré Africa Logistics) cf. 17.2.2 « Engagement social » ; cf. 17.2.3 Havas « La formation » dans « Engagement social » cf. 17.2.4 Véhicules électriques « Les dispositifs de formation permettant de garantir l'employabilité des collaborateurs et de leur offrir des perspectives d'évolution » dans « Politique sociale » cf. 17.2.5 « Garantir et toujours renforcer la sécurité des collaborateurs et développer leur employabilité » dans « Politique sociale » ;	
Nombre total d'heures de formation	cf. tableau d'indicateurs sociaux dans 17.3.1 « Reporting social »	
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	cf. 17.1.3.b « Une politique de rémunération équitable, motivante et compétitive » + « Développer le dialogue social et la communication interne » dans « Engagement social Groupe » cf. 17.2.4 Véhicules électriques « Promouvoir la diversité dans le cadre du recrutement » dans « Politique sociale »	
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	cf. 17.1.3.b « Une politique de recrutement à la mesure du développement du Groupe » dans « Engagement social Groupe » ; cf. 17.2.3 Havas Tableau de bord d'indicateurs + « Handicap » dans « Engagement social » cf. tableau d'indicateurs sociaux dans 17.3.1 « Reporting social »	
Politique de lutte contre les discriminations	cf. 17.1.3.b « Une politique de recrutement à la mesure du développement du Groupe » dans « Engagement social Groupe » cf. 17.2.1 « Recruter, intégrer et faire évoluer » dans « Engagement social » ; (Bolloré Logistics) cf. 17.2.1 « Engagement social » ; (Bolloré Africa Logistics) cf. 17.2.3 Médias « Une politique sociale adaptée aux exigences de l'activité » dans « Engagement social » cf. 17.2.4 Véhicules électriques « Promouvoir la diversité dans le cadre du recrutement » dans « Politique sociale »	
Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	cf. 17.1.3.b « Développer le dialogue social et la communication interne » dans « Engagement social Groupe »	
Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	cf. 17.1.3.b « Une politique de recrutement à la mesure du développement du Groupe » dans « Engagement social Groupe » cf. 17.2.1 « Recruter, intégrer et faire évoluer » dans « Engagement social » ; (Bolloré Logistics) cf. 17.2.4 Véhicules électriques « Promouvoir la diversité dans le cadre du recrutement » dans « Politique sociale » cf. 17.2.5 « Garantir et toujours renforcer la sécurité des collaborateurs et développer leur employabilité » dans « Politique sociale »	
Élimination du travail forcé ou obligatoire	cf. 17.2.5 « Partager une même éthique des affaires » dans « Éthique et gouvernance »	
Abolition effective du travail des enfants	cf. 17.2.5 « Partager une même éthique des affaires » dans « Éthique et gouvernance »	

	Informations requises par la loi Grenelle II	Informations produites par le Groupe
<b>Informations environnementales</b>	<p>Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière environnement</p>	<p>cf. Tableau des risques industriels liés à l'environnement dans 17.1.2 « Risques industriels et environnementaux »            cf. 17.1.3.c « Engagements environnementaux Groupe »            cf. 17.2.1 « Des services plus respectueux du développement durable »            + « Des nouveaux services répondant aux grands enjeux du développement durable »            + « Une maîtrise des risques liés à la production des services et aux activités sensibles » dans « La performance environnementale » ; (Bolloré Logistics)            cf. 17.2.1 « Assurer la santé et la sécurité des collaborateurs : une priorité de la division / Concernant la sécurité » dans « Engagement social » + « La performance environnementale : maîtriser et réduire les risques environnementaux » ; (Bolloré Africa Logistics)            cf. 17.2.3 Havas Tableau de bord d'indicateurs            cf. 17.2.4 Films plastiques, Batscap, Bathium « La performance environnementale »            cf. 17.2.5 « La performance environnementale »</p>
	<p>Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement</p>	<p>cf. Tableau des risques industriels liés à l'environnement dans 17.1.2 « Risques industriels et environnementaux »            cf. 17.2.1 « Des synergies au sein du Groupe pour développer les solutions d'avenir dans une mobilité durable » dans « La performance environnementale » ; (Bolloré Logistics)            cf. 17.2.1 « Assurer la santé et la sécurité des collaborateurs : une priorité de la division / Concernant la sécurité » dans « Engagement social » + « La performance environnementale : maîtriser et réduire les risques environnementaux » ; (Bolloré Africa Logistics)            cf. 17.2.2 « L'engagement social »            cf. 17.2.3 Havas Tableau de bord d'indicateurs            cf. 17.2.3 Médias « L'engagement environnemental »            cf. 17.2.5 « La performance environnementale »</p>
	<p>Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions</p>	<p>cf. Tableau des risques industriels liés à l'environnement dans 17.1.2 « Risques industriels et environnementaux »            cf. 17.1.3.c « Engagements environnementaux »            cf. 17.2.1 « Une maîtrise des risques liés à la production des services et aux activités sensibles » dans « La performance environnementale » ; (Bolloré Logistics)            cf. 17.2.1 « Assurer la santé et la sécurité des collaborateurs : une priorité de la division / Concernant la sécurité » dans « Engagement social »            + « La performance environnementale : maîtriser et réduire les risques environnementaux » ; (Bolloré Africa Logistics)            cf. 17.2.2 « La réduction des impacts environnementaux » + « L'optimisation des produits et services » dans « La politique environnementale »            cf. 17.2.4 Films plastiques, Batscap, Bathium « La performance environnementale »            cf. 17.2.5 « La performance environnementale »</p>
	<p>Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, (sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours)</p>	<p>cf. Tableau provisions pour risques et charges – note 16</p>
	<p>Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement</p>	<p>cf. Tableau des risques industriels liés à l'environnement dans 17.1.2 « Risques industriels et environnementaux »            cf. 17.1.3.c « Engagements environnementaux Groupe »            cf. 17.2.2 « La réduction des impacts environnementaux »            + « L'optimisation des produits et services » dans « La politique environnementale »            cf. 17.2.4 Films plastiques, Batscap, Bathium « La performance environnementale »            cf. 17.2.5 « La performance environnementale »</p>
	<p>Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets</p>	<p>cf. Tableau des risques industriels liés à l'environnement dans 17.1.2 « Risques industriels et environnementaux »            cf. 17.2.1 « Des services plus respectueux du développement durable » dans « La performance environnementale » ; (Bolloré Logistics)            cf. 17.2.1 « La performance environnementale : maîtriser et réduire les risques environnementaux » ; (Bolloré Africa Logistics)            cf. 17.2.2 « La réduction des impacts environnementaux dans « La politique environnementale »            cf. 17.2.3 Médias « L'engagement environnemental »            cf. 17.2.4 Véhicules électriques « La performance environnementale »            cf. 17.2.5 « La performance environnementale »</p>

	Informations requises par la loi Grenelle II	Informations produites par le Groupe
<b>Informations environnementales</b>		
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité		cf. Tableau des risques industriels liés à l'environnement dans 17.1.2 « Risques industriels et environnementaux »
Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales		cf. 17.2.1 « La performance environnementale : maîtriser et réduire les risques environnementaux » ; (Bolloré Africa Logistics) cf. 17.3.2 Tableau d'indicateurs environnementaux dans « Reporting développement durable »
Consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation		cf. 17.2.2 « L'optimisation des produits et services » dans « La politique environnementale » cf. 17.2.3 Havas Tableau de bord d'indicateurs cf. 17.2.4 Films plastiques, Batscap, Bathium « La performance environnementale » cf. 17.2.5 « La performance environnementale » cf. 17.3.2 Tableau d'indicateurs environnementaux dans « Reporting développement durable »
Consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables		cf. 17.2.1 « Des services plus respectueux du développement durable » dans « La performance environnementale » ; (Bolloré Logistics) cf. 17.2.2 « La réduction des impacts environnementaux » dans « La politique environnementale » cf. 17.2.3 Médias « L'engagement environnemental » cf. 17.2.4 Films plastiques, Batscap, Bathium « La performance environnementale » cf. 17.2.5 Véhicules électriques « La performance environnementale »
Utilisation des sols		cf. Tableau des risques industriels liés à l'environnement dans 17.1.2 « Risques industriels et environnementaux » cf. 17.2.2 « La réduction des impacts environnementaux » dans « La politique environnementale »
Rejets de gaz à effet de serre		cf. 17.1.3.c Tableau « Bilan gaz à effet de serre » dans « Engagements environnementaux » cf. 17.2.1 « Des services plus respectueux du développement durable » + « Des nouveaux services répondant aux grands enjeux du développement durable » dans « La performance environnementale » ; (Bolloré Logistics) cf. 17.2.2 « L'optimisation des produits et services » dans « La politique environnementale » cf. 17.2.5 « La performance environnementale »
Adaptation aux conséquences du changement climatique		cf. 17.2.1 « La performance environnementale » ; (Bolloré Logistics) cf. 17.2.2 « La réduction des impacts environnementaux » + « L'optimisation des produits et services » dans « La politique environnementale » cf. 17.2.4 Films plastiques, Batscap, Bathium « La performance environnementale » cf. 17.2.5 « La performance environnementale »
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité		cf. 17.2.1 « Les actions sociétales » Informations requises par la loi Grenelle II ; (Bolloré Africa Logistics)
Impact territorial, économique et social en matière d'emploi et de développement régional		cf. 17.1.3.d « Engagements sociétaux du Groupe » cf. 17.2.1 « Responsabilité sociétale de l'entreprise : un engagement solidaire de l'entreprise et de ses collaborateurs » ; (Bolloré Logistics) cf. 17.2.1 « Fidéliser et développer les talents actuels et attirer les talents de demain » dans « Engagement social » + « Relations avec les fournisseurs et sous-traitants locaux » ; (Bolloré Africa Logistics) cf. 17.2.5 « Engagement sociétal »

	Informations requises par la loi Grenelle II	Informations produites par le Groupe
<b>Informations relatives aux engagements sociétaux</b>	<p>Impact territorial, économique et social sur les populations riveraines ou locales</p> <p>Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations</p> <p>Actions de partenariat ou de mécénat</p> <p>Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux</p> <p>Importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale</p> <p>Actions engagées pour prévenir la corruption</p> <p>Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs</p> <p>Autres actions engagées</p>	<p>cf. 17.1.3.d « Engagements sociétaux du Groupe » cf. 17.2.1 « Assurer la santé et la sécurité des collaborateurs : une priorité de la division / Concernant la santé » dans « Engagement social » + « Relations avec les fournisseurs et sous-traitants locaux » + « Les actions sociétales » ; (Bolloré Africa Logistics)</p> <p>cf. 17.1.3.d « Engagements sociétaux du Groupe »</p> <p>cf. 17.1.3.d « Engagements sociétaux du Groupe » cf. 17.2.1 « Responsabilité sociétale de l'entreprise : un engagement solidaire de l'entreprise et de ses collaborateurs » ; (Bolloré Logistics) cf. 17.2.1 « Les actions sociétales » ; (Bolloré Africa Logistics) cf. 17.2.2 « La contribution au développement local » cf. 17.2.3 Havas Tableau de bord d'indicateurs + « Les actions sociétales » cf. 17.2.3 Médias « Les actions sociétales » cf. 17.2.4 Films plastiques, Batscap, Bathium « Les actions sociétales » cf. 17.2.4 Véhicules électriques « Les actions sociétales » cf. 17.2.5 « Engagement sociétal » cf. 17.3.2 Tableau des actions sociétales soutenues par le Groupe dans « Reporting développement durable »</p> <p>cf. 17.1.3.c « Engagements environnementaux » cf. 17.2.1 « Relations avec les fournisseurs et sous-traitants locaux » ; (Bolloré Africa Logistics) cf. 17.2.3 Havas « Objectifs » et Tableau de bord d'indicateurs cf. 17.2.5 « Innover pour développer de nouveaux services répondant aux grands enjeux du développement durable » dans « La performance environnementale »</p> <p>cf. 17.2.1 « Assurer la santé et la sécurité des collaborateurs : une priorité de la division / Concernant la sécurité » dans « Engagement social » + « Relations avec les fournisseurs et sous-traitants locaux » ; (Bolloré Africa Logistics) cf. 17.2.3 Havas « Objectifs » + Tableau de bord d'indicateurs + « les actions sociétales » cf. 17.2.5 « Partager une même éthique des affaires » dans « Éthique et gouvernance »</p> <p>cf. 17.1.3.a « Le socle commun : l'éthique des affaires » cf. 17.2.1 « Transports et logistique » cf. 17.2.5 « Partager une même éthique des affaires » dans « Éthique et gouvernance »</p> <p>cf. 17.2.5 « La performance environnementale »</p> <p>cf. 17.1.3.d « Engagements sociétaux du Groupe »</p>

## 17.4. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACHAT D'ACTIONS

### 17.4.1. DÉLÉGATIONS EN COURS DE VALIDITÉ

Aucune autorisation accordée au Conseil d'administration à l'effet de consentir des options de souscription d'actions au bénéfice des salariés et mandataires sociaux de la société et des sociétés qui lui sont liées dans les conditions visées aux articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce n'est en cours de validité.

### 17.4.2. PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

#### 17.4.2.a. Options de souscription d'actions consenties par la société Bolloré

Aucun plan de souscription d'actions n'est en vigueur.

#### 17.4.2.b. Options de souscription d'actions consenties par des sociétés liées

Conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-180-II du Code de commerce, nous portons à votre connaissance les plans d'options de souscription d'actions consenties par les sociétés contrôlées majoritairement, directement ou indirectement par Bolloré.

#### Bolloré Telecom (Assemblée générale extraordinaire du 19 juillet 2007)

Nombre total d'options pouvant être attribuées	659 975
Nombre d'options attribuées	593 977
Nombre de bénéficiaires	6
Solde au 31 décembre 2012	593 977

### Havas

Date d'octroi	24 mars 2003	4 juillet 2003	10 décembre 2003	26 mai 2004	1 <sup>er</sup> décembre 2004	20 juillet 2006	27 octobre 2006	11 juin 2006
Nombre d'actions accordées	3 014 251	351 006	1 681 621	421 426	10 326 167	2 200 000	22 500 000	1 740 000
Cours de l'action à la date de l'octroi (en euros)	2,69	3,89	4,49	4,31	4,06	3,72	3,86	4,22
Nombre d'options restant à exercer	294 486	231 214	164 422	376 194	5 270	1 375 664	14 586 378	1 336 940

## 17.5. ACTIONS GRATUITES ATTRIBUÉES PAR LA SOCIÉTÉ BOLLORÉ

L'Assemblée générale extraordinaire du 10 juin 2010 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la société au bénéfice des salariés et des mandataires dans les conditions fixées par la loi, et le nombre total d'actions distribuées ne pouvait représenter plus de 10 % du capital social.

Cette autorisation a été utilisée par le Conseil d'administration du 31 août 2010. La durée de l'autorisation, qui était de trente-huit mois, a expiré le 6 juin 2012 après l'octroi par l'Assemblée générale extraordinaire d'une nouvelle délégation au Conseil.

Les modalités et conditions des attributions d'actions gratuites sont les suivantes :

	Première attribution	Seconde attribution
Nombre total d'actions pouvant être attribuées : 247 000		
Nombre total d'actions attribuées : 61 875	34 600	27 275
Dates d'attribution	8 décembre 2010	21 mai 2012
Période d'acquisition (4 ans)	8 décembre 2014	21 mai 2016
Période de conservation (2 ans)	8 décembre 2016	21 mai 2018
Nombre de bénéficiaires	30	27
Nombre d'actions gratuites au 31 décembre 2012 : 61 875		

L'Assemblée générale extraordinaire du 6 juin 2012 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la société au bénéfice des salariés et des mandataires dans les conditions fixées par la loi.

La durée de l'autorisation est de trente-huit mois et le nombre total d'actions distribuées ne pourra représenter plus de 10 % du capital.

Cette autorisation a été utilisée par le Conseil d'administration du 10 octobre 2012. Les modalités et conditions des attributions des actions gratuites sont les suivantes :

Nombre total d'actions pouvant être attribuées	3 500
Nombre total d'actions attribuées	3 500
Date d'attribution	11 octobre 2012
Période d'acquisition (2 ans)	11 octobre 2014
Période de conservation (2 ans)	11 octobre 2016
Nombre de bénéficiaires	1
Nombre d'actions gratuites au 31 décembre 2012	3 500

## 17.6. PARTICIPATION, STOCK-OPTIONS ET ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES DIRIGEANTS

### 17.6.1. PARTICIPATION

D'après les renseignements recueillis par la société auprès des administrateurs, l'ensemble des administrateurs possèdent au 31 décembre 2012 environ 0,53 % du capital de la société et détiennent environ 0,59 % des droits de vote.

### 17.6.2. HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Aucun plan de souscription d'actions n'est en vigueur.

### 17.6.3. HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS GRATUITES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Conseil d'administration de Bolloré du 31 août 2010 sur autorisation de l'Assemblée générale extraordinaire de Bolloré du 10 juin 2010  
Attribution le 8 décembre 2010  
Période d'acquisition : 4 ans  
Période de conservation : 2 ans

Bolloré	Actions gratuites
Yannick Bolloré	1 000
Cédric de Bailliencourt	1 000
Cyrille Bolloré	1 000
Sébastien Bolloré	500

### 17.6.4. ATTRIBUTION DES ACTIONS DE PERFORMANCE AU DIRIGEANT SOCIAL

Conseil d'administration de Bolloré du 31 août 2010 sur autorisation de l'Assemblée générale extraordinaire de Bolloré du 10 juin 2010  
Attribution le 21 mai 2012  
Période d'acquisition : 4 ans  
Période de conservation : 2 ans

Bolloré	Actions de performance
Vincent Bolloré	5 000

Un Comité ad hoc, constitué par le Conseil d'administration, a été appelé à se prononcer sur la détermination des conditions de performance requises pour l'acquisition par le mandataire des actions gratuites.

Le Comité ad hoc, considérant que le résultat opérationnel d'un ensemble homogène est un critère adapté en termes de mesure de performance économique, a retenu cet agrégat comme critère de performance.

Ainsi, l'acquisition des actions attribuées (au terme de la période d'acquisition fixée à quatre ans) pourra être totale ou partielle en fonction du niveau de résultat opérationnel cumulé sur la période couvrant les années 2012 à 2015 incluses du Groupe Bolloré, hors Havas.

Les seuils de performance sont les suivants :

- i) s'il ressort sur la période considérée, un résultat opérationnel d'un milliard d'euros l'acquisition sera définitive pour la totalité de l'attribution, soit 5 000 actions ;
- ii) s'il ressort, sur la période considérée, un résultat opérationnel inférieur à un milliard d'euros, les acquisitions définitives de titres se feront par tranches réduites de 1 000 titres par séquence de 50 millions d'euros en dessous du seuil de 1 milliard d'euros de résultat opérationnel, aucun titre ne pouvant être acquis si le résultat opérationnel sur la période de référence n'atteint pas le seuil de 800 millions d'euros.

**17.7. ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS MENTIONNÉES À L'ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER (OPÉRATIONS SUR TITRES DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION RÉALISÉES AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2012)**

Conformément à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et à 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 des opérations effectuées par chacune des personnes précitées excède 5 000 euros par an.

En 2012, les opérations déclarées sont les suivantes :

Identité du déclarant	Date de l'opération	Nature de l'opération	Nombre d'actions	Prix unitaire (en euros)	Montant de l'opération (en euros)	Réf. AMF
Cédric de Bailliencourt	03/01/2012	Cession	50	154,0000	7 700,00	212D0175
Cédric de Bailliencourt	04/01/2012	Cession	150	155,7713	23 365,70	212D0176
Cédric de Bailliencourt	05/01/2012	Cession	50	156,0000	7 800,00	212D0177
Cédric de Bailliencourt	09/01/2012	cession	100	155,5000	15 550,00	212D0233
Cédric de Bailliencourt	11/01/2012	Cession	100	155,5000	15 550,00	212D0234
Cédric de Bailliencourt	13/01/2012	Cession	100	156,0750	15 607,50	212D0235
Cédric de Bailliencourt	19/01/2012	Cession	50	157,0000	7 850,00	212D0356
Cédric de Bailliencourt	20/01/2012	Cession	100	158,0000	15 800,00	212D0357
Cédric de Bailliencourt	20/02/2012	Cession	100	159,4500	15 945,00	212D0661
Cédric de Bailliencourt	26/03/2012	Cession	150	159,6563	23 948,45	212D1304
Cédric de Bailliencourt	27/03/2012	Cession	150	159,7167	23 957,51	212D1305
Financière de l'Odet <sup>(1)</sup>	02/04/2012	Acquisition	777 878	152,5000	118 626 395,00	212D1280
Gilles Alix	03/04/2012	Exercice de stock-options	3 500	148,2400	518 840,00	212D1354
Gilles Alix	03/04/2012	Cession	3 500	158,9900	556 465,00	212D1355
Vincent Bolloré	04/04/2012	Exercice de stock-options	137 500	148,2400	20 383 000,00	212D1329
Yannick Bolloré	04/04/2012	Exercice de stock-options	5 000	148,2400	741 200,00	212D1336
Cédric de Bailliencourt	04/04/2012	Exercice de stock-options	3 000	148,2400	444 720,00	212D1395
Gilles Alix	04/04/2012	Exercice de stock-options	2 500	148,2400	370 600,00	212D1356
Gilles Alix	04/04/2012	Cession	2 500	160,5000	401 250,00	212D1357
Cédric de Bailliencourt	04/04/2012	Cession	200	162,1125	32 422,50	212D1398
Michel Roussin	04/04/2012	Exercice de stock-options	5 000	148,2400	741 200,00	212D1403
Michel Roussin	04/04/2012	Cession	5 000	160,5000	802 500,00	212D1404
Gilles Alix	05/04/2012	Exercice de stock-options	2 500	148,2400	370 600,00	212D1358
Gilles Alix	05/04/2012	Cession	2 000	161,0800	322 160,00	212D1359
Comte de Ribes	05/04/2012	Exercice de stock-options	5 000	148,2400	741 200,00	212D1387
Comte de Ribes	05/04/2012	Cession	5 000	161,6500	808 250,00	212D1388
Cédric de Bailliencourt	05/04/2012	Cession	200	163,4293	32 685,86	212D1399
Cédric de Bailliencourt	05/04/2012	Exercice de stock-options	1 900	148,2400	281 656,00	212D1396
Cédric de Bailliencourt	06/04/2012	Exercice de stock-options	2 260	148,2400	335 022,40	212D1397

Identité du déclarant	Date de l'opération	Nature de l'opération	Nombre d'actions	Prix unitaire (en euros)	Montant de l'opération (en euros)	Réf. AMF
Financière de l'Odet <sup>(1)</sup>	23/05/2012	Acquisition	302	159,7690	48 250,24	212D2047
Financière de l'Odet <sup>(1)</sup>	24/05/2012	Acquisition	921	160,0000	147 360,00	212D2048
Financière de l'Odet <sup>(1)</sup>	29/05/2012	Acquisition	96	161,0000	15 456,00	212D2181
Financière de l'Odet <sup>(1)</sup>	30/05/2012	Acquisition	46	161,0000	7 406,00	212D2182
Financière de l'Odet <sup>(1)</sup>	01/06/2012	Acquisition	531	162,0000	86 022,00	212D2183
Financière de l'Odet <sup>(1)</sup>	04/06/2012	Acquisition	540	162,2300	87 604,20	212D2267
Financière de l'Odet <sup>(1)</sup>	05/06/2012	Acquisition	564	163,0000	91 932,00	212D2268
Financière de l'Odet <sup>(1)</sup>	06/06/2012	Acquisition	175	163,3110	28 579,43	212D2269
Financière de l'Odet <sup>(1)</sup>	07/06/2012	Acquisition	659	164,7550	108 573,55	212D2319
Financière de l'Odet <sup>(1)</sup>	08/06/2012	Acquisition	166	165,0000	27 390,00	212D2364
Cédric de Bailliencourt	18/06/2012	Cession	200	170,2375	34 047,50	212D2436
Nord-Sumatra Investments <sup>(1)</sup>	22/06/2012	Cession	104 244	152,5000	15 897 210,00	212D2478
Compagnie du Cambodge <sup>(1)</sup>	22/06/2012	Cession	619 355	152,5000	94 451 637,50	212D2477
Imperial Mediterranean <sup>(1)</sup>	22/06/2012	Cession	470 000	152,5000	71 675 000,00	212D2475
Société Industrielle et Financière de l'Artois <sup>(1)</sup>	22/06/2012	Cession	96 401	152,5000	14 701 152,50	212D2472
Financière de l'Odet <sup>(1)</sup>	26/06/2012	Acquisition	1 782	168,6460	300 527,17	212D2671
Financière de l'Odet <sup>(1)</sup>	27/06/2012	Acquisition	23	169,0000	3 887,00	212D2672
Yannick Bolloré	29/06/2012	Cession	975	170,8532	166 581,87	212D2673
Yannick Bolloré	29/06/2012	Cession	150	170,9000	25 635,00	212D2674
Yannick Bolloré	29/06/2012	Cession	18	170,8000	3 074,40	212D2675
Yannick Bolloré	29/06/2012	Cession	1 357	171,3982	232 587,36	212D2676
Vincent Bolloré	12/07/2012	Cession	10 000	180,3708	1 803 708,00	212D2922
Vincent Bolloré	12/07/2012	Cession	10 000	182,0000	1 820 000,00	212D2923
Vincent Bolloré	12/07/2012	Cession	5 000	181,0000	905 000,00	212D2924
Vincent Bolloré	12/07/2012	Cession	10 000	182,0000	1 820 000,00	212D2925
Vincent Bolloré	12/07/2012	Cession	5 000	181,0105	905 052,50	212D2927
Vincent Bolloré	12/07/2012	Cession	15 928	182,0000	2 898 896,00	212D2928
Vincent Bolloré	12/07/2012	Cession	5 000	182,0000	910 000,00	212D2929
Vincent Bolloré	12/07/2012	Cession	10 000	182,0280	1 820 280,00	212D2930
Vincent Bolloré	13/07/2012	Cession	16 781	179,9689	3 020 058,11	212D2931
Cédric de Bailliencourt	13/07/2012	Cession	200	181,0000	36 200,00	212D2946
Vincent Bolloré	16/07/2012	Cession	3 219	180,0000	579 420,00	212D2932
Vincent Bolloré	16/07/2012	Cession	2 600	180,0262	468 068,12	212D2933
Cédric de Bailliencourt	16/07/2012	Cession	150	179,9333	26 990,00	212D2947
Vincent Bolloré	17/07/2012	Cession	9 327	180,0168	1 679 016,69	212D2926
Yannick Bolloré	17/07/2012	Cession	500	180,5478	90 273,90	212D2934
Cédric de Bailliencourt	17/07/2012	Cession	200	179,9750	35 995,00	212D2948
Cédric de Bailliencourt	18/07/2012	Cession	200	180,1250	36 025,00	212D2949

(1) Société contrôlée par Vincent Bolloré.

Identité du déclarant	Date de l'opération	Nature de l'opération	Nombre d'actions	Prix unitaire (en euros)	Montant de l'opération (en euros)	Réf. AMF
Yannick Bolloré	18/07/2012	Cession	464	180,8733	83 925,21	212D2958
Vincent Bolloré	18/07/2012	Cession	2 145	180,0000	386 100,00	212D3003
Vincent Bolloré	18/07/2012	Cession	5 000	180,0088	900 044,00	212D3004
Yannick Bolloré	19/07/2012	Cession	1 536	181,7703	279 199,18	212D2959
Cédric de Bailliencourt	19/07/2012	Cession	250	181,7100	45 427,50	212D3010
Vincent Bolloré	20/07/2012	Cession	5 491	180,1685	989 305,23	212D3005
Vincent Bolloré	26/07/2012	Cession	4 509	180,0000	811 620,00	212D3046
Vincent Bolloré	26/07/2012	Cession	10 625	180,0004	1 912 504,25	212D3047
Financière de l'Odet <sup>(1)</sup>	04/09/2012	Acquisition	723 136	161,8225	117 019 704,29	212D3535
Cédric de Bailliencourt	04/09/2012	Cession	360	192,8136	69 412,90	212D3595
Compagnie du Cambodge <sup>(1)</sup>	05/09/2012	Cession	20 993	190,0000	3 988 670,00	212D3537
Nord-Sumatra Investissements <sup>(1)</sup>	05/09/2012	Cession	400 007	190,0000	76 001 330,00	212D3536
Nord-Sumatra Investissements <sup>(1)</sup>	13/09/2012	Cession	10 000	200,0000	2 000 000,00	212D3717
Nord-Sumatra Investissements <sup>(1)</sup>	08/11/2012	Cession	70 000	245,0000	17 150 000,00	212D4451
Cédric de Bailliencourt	09/11/2012	Cession	300	252,6930	75 807,90	212D4520
Cédric de Bailliencourt	12/11/2012	Cession	500	257,3186	128 659,30	212D4521
Cédric de Bailliencourt	13/11/2012	Cession	100	254,0000	25 400,00	212D4522
Cédric de Bailliencourt	14/11/2012	Cession	100	256,0000	25 600,00	212D4523
Yannick Bolloré	16/11/2012	Cession	1 066	255,6971	272 573,11	212D4571
Yannick Bolloré	19/11/2012	Cession	174	255,9414	44 533,80	212D4572
Yannick Bolloré	29/11/2012	Cession	800	270,0000	216 000,00	212D4804
Cédric de Bailliencourt	03/12/2012	Cession	50	267,7500	13 387,50	212D4939
Cédric de Bailliencourt	04/12/2012	Cession	50	268,0000	13 400,00	212D4940
Cédric de Bailliencourt	05/12/2012	Cession	100	270,0250	27 002,50	212D4941
Compagnie du Cambodge <sup>(1)</sup>	12/12/2012	Acquisition	958 668	N/A	N/A	212D5042
Société Industrielle et Financière de l'Artois <sup>(1)</sup>	12/12/2012	Acquisition	206 351	N/A	N/A	212D5041
Yannick Bolloré	17/12/2012	Cession	252	265,0000	66 780,00	212D5317
Yannick Bolloré	20/12/2012	Cession	248	265,0000	65 720,00	212D5337
Yannick Bolloré	21/12/2012	Cession	33	265,0000	8 745,00	212D5338
Yannick Bolloré	24/12/2012	Acheté/vendu	2 467	257,0000	634 019,00	212D5339
Yannick Bolloré	31/12/2012	Cession	31	260,0000	8 060,00	212D0162

(1) Société contrôlée par Vincent Bolloré.

## 17.8. PARTICIPATION DES SALARIÉS AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

Le pourcentage du capital détenu par les salariés du Groupe au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce s'élève à 0,37 %.

## 18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

### 18.1. RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2012

Bolloré	Nombre d'actions	%	Nombre de voix (règlement général AMF art. 223-11 al. 2)	%	Nombre de voix exercables en Assemblées	%
Financière de l'Odet <sup>(1)</sup>	18 246 168	67,90	18 246 168	67,91	18 246 168	75,38
Autres sociétés du Groupe Bolloré <sup>(2)</sup>	644	NS	644	NS	644	NS
Société Industrielle et Financière de l'Artois <sup>(3)</sup>	1 106 351	4,12	—	—	—	—
Nord-Sumatra Investissements <sup>(3)</sup>	338 907	1,26	—	—	—	—
Imperial Mediterranean <sup>(3)</sup>	260 000	0,97	—	—	—	—
Compagnie du Cambodge <sup>(3)</sup>	958 668	3,57	—	—	—	—
Sous-total sociétés détenant des actions d'autocontrôle	2 663 926	9,91	—	—	—	—
<b>Sous-total sociétés du Groupe Bolloré</b>	<b>20 910 738</b>	<b>77,82</b>	<b>18 246 812</b>	<b>67,91</b>	<b>18 246 812</b>	<b>75,38</b>
ORFIM	1 367 717	5,09	1 367 717	5,09	1 367 717	5,65
Public	4 591 951	17,09	4 591 951	17,09	4 591 951	18,97
Écart <sup>(4)</sup>	—	—	2 663 926	9,91	—	—
<b>TOTAL</b>	<b>26 870 406</b>	<b>100,00</b>	<b>26 870 406</b>	<b>100,00</b>	<b>24 206 480</b>	<b>100,00</b>

(1) Contrôlée directement par Sofibol, elle-même contrôlée indirectement par Vincent Bolloré et sa famille.

(2) Inclut Bolloré Participations, Financière V et Sofibol.

(3) Sociétés détenant des actions d'autocontrôle.

(4) Correspondant aux actions détenues par les sociétés visées au (3) privées de droits de vote.

Par courrier reçu le 25 juin 2012, ORFIM, société contrôlée par Sébastien Picciotto, a déclaré avoir franchi à la hausse, le 22 juin 2012, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la société (cf. avis AMF n° 212C0829). À la connaissance de la société, il n'existe aucun autre actionnaire que ceux mentionnés dans le tableau ci-dessus détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote de la société.

Au 31 décembre 2012, le nombre d'actionnaires inscrits au nominatif pur est de 141, celui inscrit au nominatif administré s'élevant à 146 (source : liste des actionnaires éditée par Caceis Corporate Trust).

Il n'existe pas de pacte entre les actionnaires de la société et la société ne détient aucune action propre.

Au 31 décembre 2012, aucune action inscrite au nominatif pur n'était nantie. D'après les renseignements recueillis par la société, au 31 décembre 2012, l'ensemble des administrateurs possède environ 0,53 % du capital et 0,59 % des droits de vote de la société (source : liste des actionnaires nominatifs éditée par Caceis Corporate Trust).

### 18.2. DROITS DE VOTE

Suite à la décision de l'Assemblée générale extraordinaire du 10 juin 2010 supprimant le droit de vote double et après ratification par l'Assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires, tenue le même jour, le droit de vote attaché aux actions est proportionnel à la quotité de capital qu'elles représentent. À égalité de valeur nominale, chaque action de capital ou de jouissance donne droit à une voix.

### 18.3. CONTRÔLE DE L'ÉMETTEUR

Le Groupe Bolloré est contrôlé directement et indirectement par Vincent Bolloré et sa famille. Des mesures de gouvernance ont été mises en place et sont décrites dans le rapport du Président sur le contrôle interne en page 254, au point 16.3. « Informations sur le comité d'audit et le comité de rémunération » et 16.4. « Régimes de gouvernance d'entreprise ».

Le Conseil d'administration compte désormais huit administrateurs indépendants.

### MODIFICATIONS INTERVENUES DANS LA RÉPARTITION DU CAPITAL AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

D'après les informations dont disposait la société, la situation de l'actionnariat se présentait de la façon suivante, aucun autre actionnaire que ceux mentionnés ci-après ne détenant, à la connaissance de la société, plus de 5 % du capital :

(en pourcentage)	Au 31 décembre 2009			Au 31 décembre 2010			Au 31 décembre 2011		
	Participation	Droits de vote théoriques	Droits de vote exercables en Assemblée	Participation	Droits de vote théoriques	Droits de vote exercables en Assemblée	Participation	Droits de vote théoriques	Droits de vote exercables en Assemblée
Financière de l'Odet <sup>(1)</sup>	67,08	76,78	84,08	67,51	67,52	77,96	66,71	66,71	76,77
Société Industrielle et Financière de l'Artois <sup>(2)</sup>	4,03	–	–	4,03	–	–	3,97	–	–
Nord-Sumatra Investissements <sup>(2)</sup>	3,82	–	–	3,82	–	–	3,68	–	–
Imperial Mediterranean <sup>(2)</sup>	2,96	–	–	2,96	–	–	2,91	–	–
Compagnie du Cambodge <sup>(2)</sup>	2,59	–	–	2,59	–	–	2,55	–	–
Sous-total sociétés détenant des actions d'autocontrôle	13,40	–	–	13,40	–	–	13,11	–	–
<b>Sous-total Groupe Bolloré</b>	<b>80,48</b>	<b>76,78</b>	<b>84,08</b>	<b>80,92</b>	<b>67,52</b>	<b>77,96</b>	<b>79,82</b>	<b>66,71</b>	<b>76,77</b>
Public	19,52	14,54	15,92	19,08	19,08	22,04	20,18	20,18	23,23
Écart <sup>(3)</sup>	–	8,68	–	–	13,40	–	–	13,11	–
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

(1) Contrôlée directement par Sofibol, elle-même contrôlée indirectement à 100 % par Vincent Bolloré et sa famille.

(2) Sociétés détenant des actions d'autocontrôle.

(3) Correspondant aux actions détenues par les sociétés visées au (2) privées de droits de vote.

### 18.4. ACCORD POUVANT ENTRAÎNER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Néant.

## 19. OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS

Voir la note 33 – Parties liées de l'annexe aux comptes consolidés (20.3) sur les transactions avec les apparentés.

Voir également le rapport spécial des Commissaires aux comptes, objet de l'annexe page 262 du présent document de référence.

## 20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR

### 20.1. INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne, 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 69 à 140 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2011, déposé auprès de l'AMF le 27 avril 2012 sous le numéro D.12-0461 ;
- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes correspondant figurant aux pages 89 à 160 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2010, déposé auprès de l'AMF le 18 avril 2011 sous le numéro D.11-0318.

Les deux documents de référence cités ci-dessus sont disponibles sur les sites Internet de la société ([www.bollore.com](http://www.bollore.com)) et de l'Autorité des marchés financiers ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)).

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

### 20.2. INFORMATIONS FINANCIÈRES PRO FORMA

Des informations pro forma relatives à la prise de contrôle du Groupe Havas sont fournies en note 31 – Note sur les informations pro forma des notes annexes aux comptes consolidés..



## 20.3. ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2012

Bilan consolidé	140
État du compte de résultat consolidé	142
État du résultat global consolidé	143
Variation de la trésorerie consolidée	144
Variation des capitaux propres consolidés	146
Annexe aux comptes consolidés	147
Principes comptables – <a href="#">note 1</a>	147
Principales variations de périmètre – <a href="#">note 2</a>	154
Comparabilité des comptes – <a href="#">note 3</a>	156
Notes sur le bilan – <a href="#">notes 4 à 25</a>	157
Notes sur le résultat – <a href="#">notes 26 à 31</a>	187
Autres informations – <a href="#">notes 32 à 38</a>	193
Comptes consolidés IFRS du Groupe Omnium Bolloré – <a href="#">note 39</a>	201
Honoraires des contrôleurs légaux des comptes et des membres de leurs réseaux – <a href="#">note 40</a>	205
Liste des sociétés consolidées – <a href="#">note 41</a>	207
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	217

## BILAN CONSOLIDÉ

### ACTIF

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2012	31/12/2011	01/01/2011
<i>Goodwill</i>	4	2 731 832	1 084 429	1 127 133
Immobilisations incorporelles	5-26	949 275	321 259	193 940
Immobilisations corporelles	6-26	1 536 352	1 180 235	1 091 768
Titres mis en équivalence	8	625 599	1 163 217	802 005
Autres actifs financiers	9	4 110 450	2 420 039	2 635 881
Impôts différés	30	117 520	26 045	43 364
Autres actifs	-	71	213	312
<b>Actifs non courants</b>		<b>10 071 099</b>	<b>6 195 437</b>	<b>5 894 403</b>
Stocks et en-cours	10	290 180	241 156	175 051
Clients et autres débiteurs	11	3 996 308	1 815 598	1 649 730
Impôts courants	12	233 914	107 099	97 585
Autres actifs financiers	9	11 577	4 502	325 179
Autres actifs	13	54 080	31 343	21 277
Trésorerie et équivalents de trésorerie	14	1 105 344	587 409	346 878
Actifs destinés à être cédés	25	216 786	136 135	0
<b>Actifs courants</b>		<b>5 908 189</b>	<b>2 923 242</b>	<b>2 615 700</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>15 979 288</b>	<b>9 118 679</b>	<b>8 510 103</b>

**PASSIF**

(en milliers d'euros)	Notes	<b>31/12/2012</b>	31/12/2011	01/01/2011
Capital		429 926	401 507	395 218
Primes liées au capital		376 038	287 585	235 614
Réserves consolidées		5 067 995	3 106 700	3 098 077
<b>Capitaux propres, part du Groupe</b>		<b>5 873 959</b>	<b>3 795 792</b>	<b>3 728 909</b>
Intérêts minoritaires		1 385 677	316 827	296 763
<b>Capitaux propres</b>	15	<b>7 259 636</b>	<b>4 112 619</b>	<b>4 025 671</b>
Dettes financières à long terme	20	2 109 379	1 755 135	1 290 613
Provisions pour avantages au personnel	17	194 629	115 326	117 709
Autres provisions	16	172 999	126 884	124 729
Impôts différés	30	191 711	60 260	69 210
Autres passifs	21	126 211	36 776	19 209
<b>Passifs non courants</b>		<b>2 794 929</b>	<b>2 094 381</b>	<b>1 621 470</b>
Dettes financières à court terme	20	964 767	726 131	820 153
Provisions (part à moins d'un an)	16	76 160	30 989	26 416
Fournisseurs et autres créateurs	22	4 368 252	1 827 415	1 716 251
Impôts courants	23	418 140	220 747	218 137
Autres passifs	24	97 404	32 221	82 005
Passifs destinés à être cédés	25	0	74 176	0
<b>Passifs courants</b>		<b>5 924 723</b>	<b>2 911 679</b>	<b>2 862 962</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>15 979 288</b>	<b>9 118 679</b>	<b>8 510 103</b>

## ÉTAT DU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	Notes	2012	2011
<b>Chiffre d'affaires</b>	26-27-28	<b>10 185 837</b>	<b>8 490 532</b>
Achats et charges externes	28	(7 921 326)	(6 956 643)
Frais de personnel	28	(1 540 400)	(1 030 002)
Amortissements et provisions	28	(342 783)	(208 027)
Autres produits opérationnels	28	190 737	105 011
Autres charges opérationnelles	28	(164 631)	(109 256)
<b>Résultat opérationnel</b>	26-27-28	<b>407 434</b>	<b>291 615</b>
Coût net du financement	29	(83 431)	(66 781)
Autres produits financiers	29	738 746	399 777
Autres charges financières	29	(132 454)	(186 684)
<b>Résultat financier</b>	29	<b>522 861</b>	<b>146 312</b>
Part dans le résultat net des entreprises associées	8	53 537	51 087
Impôts sur les résultats	30	(179 494)	(111 352)
<b>Résultat net consolidé</b>		<b>804 338</b>	<b>377 662</b>
Résultat net consolidé, part du Groupe		669 411	320 675
Intérêts minoritaires		134 927	56 988

### RÉSULTAT PAR ACTION<sup>(1)</sup>

15

(en euros)	2012	2011
<b>Résultat net, part du Groupe</b>		
– de base	28,98	14,90
– dilué	28,93	14,84

(1) Hors titres d'autocontrôle.

## ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	2012	2011
<b>Résultat net consolidé de l'exercice</b>	<b>804 338</b>	<b>377 662</b>
Variation des réserves de conversion des entités contrôlées	(10 951)	4 667
Variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées	1 109 042	(236 093)
Autres variations des éléments recyclables en résultat ultérieurement <sup>(1)</sup>	52 382	(40 477)
<b>Total des variations des éléments recyclables en résultat net ultérieurement</b>	<b>1 150 473</b>	<b>(271 903)</b>
Pertes et gains actuariels comptabilisés en capitaux propres	(22 580)	3 613
<b>Total des variations des éléments non recyclables en résultat net ultérieurement</b>	<b>(22 580)</b>	<b>3 613</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>1 932 231</b>	<b>109 372</b>
Dont :		
– Part du Groupe	1 755 780	57 396
– Part des minoritaires	176 451	51 977
Dont impôts :		
– sur juste valeur des instruments financiers	(23 380)	(1 000)
– sur pertes et gains actuariels	6 509	(1 527)

(1) Variation du résultat global des titres mis en équivalence : essentiellement impact de la conversion et de la mise à la juste valeur selon IAS 39.

La cession des titres Aegis a conduit à reprendre en résultat au 31 décembre 2012 un montant de 78,8 millions d'euros au titre des réserves de réévaluation. La cession des titres Vallourec vendus à terme a conduit à reprendre en résultat au 31 décembre 2011 un montant de 140,8 millions d'euros au titre des réserves de réévaluation.

## VARIATION DE LA TRÉSORERIE CONSOLIDÉE

(en milliers d'euros)	2012	2011
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>		
Résultat net, part du Groupe	669 411	320 675
Part des intérêts minoritaires	134 927	56 988
<b>Résultat net consolidé</b>	<b>804 338</b>	<b>377 662</b>
Charges et produits sans effet sur la trésorerie :		
– élimination des amortissements et provisions	330 510	204 370
– élimination de la variation des impôts différés	(5 389)	(1 277)
– autres produits et charges sans incidence de trésorerie ou non liés à l'activité	14 790	(48 554)
– élimination des plus ou moins-values de cession	(633 006)	(139 329)
Autres retraitements :		
– coût net du financement	83 431	66 781
– produits des dividendes reçus	(51 707)	(77 979)
– charges d'impôts sur les sociétés	176 128	114 247
Dividendes reçus :		
– dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	48 491	38 096
– dividendes reçus des sociétés non consolidées	51 824	74 969
Impôts sur les sociétés décaissés	(164 609)	(96 894)
Incidence de la variation du besoin en fonds de roulement :		
– <i>dont stocks et en-cours</i>	(4 415)	(40 197)
– <i>dont dettes</i>	203 659	98 375
– <i>dont créances</i>	(32 171)	(108 256)
<b>Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>	<b>821 874</b>	<b>462 014</b>
<b>Flux d'investissement</b>		
Décaissements liés à des acquisitions :		
– immobilisations corporelles	(430 831)	(281 796)
– immobilisations incorporelles	(59 666)	(50 647)
– immobilisations du domaine concédé	(85 107)	(64 402)
– titres et autres immobilisations financières	(740 371)	(271 332)
Encaissements liés à des cessions :		
– immobilisations corporelles	22 671	8 709
– immobilisations incorporelles	125	1 167
– titres	705 673	276 364
– autres immobilisations financières	17 261	7 349
Incidence des variations de périmètre sur la trésorerie	350 457	(75 584)
<b>Flux nets de trésorerie sur investissements</b>	<b>(219 788)</b>	<b>(450 172)</b>

(en milliers d'euros)	2012	2011
<b>Flux de financement</b>		
Décaissements :		
– dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(76 475)	(64 460)
– dividendes versés aux minoritaires nets des impôts de distribution	(56 140)	(44 194)
– remboursements des dettes financières	(1 121 096)	(565 824)
– acquisition d'intérêts minoritaires et d'actions d'autocontrôle	(10 286)	(9 928)
Encaissements :		
– augmentation de capital	99 829	60 183
– subventions d'investissements	30 088	1 400
– augmentation des dettes financières	932 315	1 067 403
– cessions aux minoritaires et cessions d'actions d'autocontrôle	295 864	0
Intérêts nets décaissés	(89 517)	(48 745)
<b>Flux nets de trésorerie sur opérations de financement</b>	<b>4 582</b>	<b>395 835</b>
Incidence des variations de cours des devises	(15 030)	1 886
Incidence du reclassement des actifs destinés à être cédés	0	(930)
Autres	42	(3)
<b>Variation de la trésorerie</b>	<b>591 680</b>	<b>408 630</b>
Trésorerie à l'ouverture <sup>(1)</sup>	391 058	(17 572)
Trésorerie à la clôture <sup>(1)</sup>	982 738	391 058

(1) Voir note 14 – Trésorerie et équivalents de trésorerie.

## FLUX DE L'ACTIVITÉ

Les autres produits et charges sans incidence de trésorerie comprennent essentiellement la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence pour –53,5 millions d'euros (voir note 8 – Titres mis en équivalence) et l'annulation des réévaluations non monétaires liées aux prises de contrôle pour 65,3 millions d'euros (voir note 29 – Résultat financier).

Les dividendes reçus intègrent les dividendes versés par Vivendi pour 34,9 millions d'euros.

Le besoin en fonds de roulement (BFR) se réduit de 167 millions d'euros par rapport à décembre 2011.

Les principales variations sont détaillées ci-dessous :

- le BFR du secteur Communication est en baisse sensible de 267 millions d'euros principalement en raison d'Havas (entrée de périmètre au 1<sup>er</sup> septembre 2012 et position très favorable au 31 décembre 2012);
- le BFR des activités en Afrique augmente de 25 millions d'euros, en raison de la forte croissance de l'activité, soutenue par la reprise en Côte d'Ivoire;
- le BFR de l'activité Transport et logistique hors Afrique augmente de 23 millions d'euros. Avec une activité en augmentation sur l'année, les postes créances d'exploitation et clients enregistrent une hausse notable en valeur. Les délais clients s'allongent légèrement (de 0,4 jour en moyenne par rapport à l'année 2011) en raison de reports de règlement plus nombreux;
- le BFR du secteur Logistique pétrolière augmente de 19 millions d'euros. La progression des volumes alliée à la hausse du prix des produits pétroliers – de 10,5 % en 2012 par rapport à 2011 – impacte mécaniquement le niveau des en-cours clients et des stocks. Cet effet est partiellement compensé par une hausse des dettes fournisseurs.

## FLUX D'INVESTISSEMENTS

Les décaissements liés à des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles concernent principalement le secteur Stockage d'électricité et solutions pour 200,3 millions d'euros dans le cadre de la montée en puissance du projet Autolib' et des développements dans les batteries et l'activité Transport et logistique en Afrique pour 224,8 millions d'euros, investissements réalisés dans le cadre du développement du Groupe sur ce continent.

Les acquisitions de titres concernent essentiellement l'acquisition de titres Vivendi pour 409,6 millions d'euros et de titres Financière de l'Odéf pour 196,7 millions d'euros.

Les cessions de titres comprennent essentiellement l'encaissement lié à la cession des titres Aegis pour 705,8 millions d'euros (voir note 1-A – Faits marquants).

Il est à noter que la cession des chaînes de télévision à Canal+ survenue au cours de l'exercice n'a pas eu d'effet sur la trésorerie, le règlement étant fait en actions Vivendi (voir note 1-A – Faits marquants).

Les variations de périmètre comprennent principalement l'effet de l'intégration globale du Groupe Havas à hauteur de 370,5 millions d'euros (voir note 1-A – Faits marquants).

## FLUX DE FINANCEMENTS

Les flux d'émissions et de remboursements d'emprunts comprennent essentiellement les mouvements liés à la gestion courante du financement du Groupe au niveau de Bolloré SA (émissions : 717 millions d'euros/remboursements : –876 millions d'euros) et des remboursements de dettes financières au niveau du Groupe Havas pour –184,6 millions d'euros.

Les cessions aux minoritaires et les cessions d'actions d'autocontrôle comprennent l'effet cumulé des cessions de titres de Bolloré SA réalisées par des sociétés du Groupe au cours de l'exercice (voir note 1-A – Faits marquants).

## VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en milliers d'euros)	Nombre d'actions <sup>(1)</sup>	Capital	Primes	Titres d'auto-contrôle	Juste valeur IAS 39	Réserves de conversion	Pertes et gains actuariels	Réserves	Capitaux propres part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total
Capitaux propres au 1 <sup>er</sup> janvier 2011	21 391 076	395 218	235 614	(354 061)	1 415 392	(38 360)	(6 843)	2 081 949	3 728 909	296 763	4 025 671
Transactions avec les actionnaires	413 174	6 289	51 971	2 094	1 170	2 476	0	(54 513)	9 487	(31 912)	(22 425)
Augmentation de capital	393 006	6 289	51 971						58 260		58 260
Dividendes distribués							(64 460)		(64 460)	(34 520)	(98 980)
Opérations sur titres autodétenus	20 168			2 094				1 537	3 631	(146)	3 485
Paiements fondés sur des actions								4 932	4 932	47	4 979
Variations de périmètre					791	2 476		(13 939)	(10 672)	1 278	(9 394)
Mise en équivalence de Mediobanca					379			13 459	13 838	767	14 605
Autres variations							3 958		3 958	662	4 620
<b>Éléments du résultat global</b>				(277 832)	12 012	2 541	320 675		<b>57 396</b>	<b>51 977</b>	<b>109 372</b>
Résultat de l'exercice							320 675		320 675	56 988	377 662
Variation des éléments recyclables en résultat											
– variation des réserves de conversion des entités contrôlées						4 723			4 723	(56)	4 667
– variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées					(232 413)				(232 413)	(3 680)	(236 093)
– autres variations du résultat global					(45 419)	7 289			(38 130)	(2 347)	(40 477)
Variation des éléments non recyclables en résultat											
Pertes et gains actuariels							2 541		2 541	1 072	3 613
Capitaux propres au 31 décembre 2011	21 804 250	401 507	287 585	(351 967)	1 138 730	(23 872)	(4 302)	2 348 111	3 795 792	316 827	4 112 619
Transactions avec les actionnaires	2 402 230	28 419	88 453	181 482	3 111	(3 039)	102	23 859	322 387	892 399	1 214 786
Augmentation de capital <sup>(1)</sup>	1 776 249	28 419	88 453						116 872		116 872
Dividendes distribués							(76 475)		(76 475)	(40 969)	(117 444)
Opérations sur titres autodétenus <sup>(2)</sup>	625 981			181 482				86 609	268 091	(547)	267 544
Paiements fondés sur des actions <sup>(3)</sup>							1 710		1 710		1 710
Variations de périmètre <sup>(4)</sup>				3 111	(2 709)	(991)	10 870		10 281	932 285	942 566
Autres variations					(330)	1 093	1 145		1 908	1 630	3 538
<b>Éléments du résultat global</b>				1 114 575	(8 362)	(19 786)	669 353		<b>1 755 780</b>	<b>176 451</b>	<b>1 932 231</b>
Résultat de l'exercice							669 411		669 411	134 927	804 338
Variation des éléments recyclables en résultat											
– variation des réserves de conversion des entités contrôlées					(8 781)				(8 781)	(2 170)	(10 951)
– variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées <sup>(5)</sup>					1 065 597				1 065 597	43 445	1 109 042
– autres variations du résultat global <sup>(6)</sup>					48 978	419			49 397	2 985	52 382
Variation des éléments non recyclables en résultat											
Pertes et gains actuariels						(19 786)	(58)		(19 844)	(2 736)	(22 580)
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>	<b>24 206 480</b>	<b>429 926</b>	<b>376 038</b>	<b>(170 485)</b>	<b>2 256 416</b>	<b>(35 273)</b>	<b>(23 986)</b>	<b>3 041 323</b>	<b>5 873 959</b>	<b>1 385 677</b>	<b>7 259 636</b>

(1) Voir note 15 – Capitaux propres.

(2) Cession de 1 791 000 titres Bolloré par des sociétés du Groupe et attribution de 1 165 019 actions nouvelles à des filiales suite à la fusion de Financière du Loch dans Bolloré SA (voir note 1 – Faits marquants).

(3) Paiements fondés sur des actions Bolloré, l'incidence de plans de souscription et d'achat d'actions de filiales et participations figure dans la ligne « Autres variations ».

(4) Principalement : effet de l'entrée des minoritaires du Groupe Havas pour 925 257 milliers d'euros (voir note 1 – Faits marquants).

(5) Voir note 9 – Autres actifs financiers.

(6) Principalement variation du résultat global des titres mis en équivalence : impact de la conversion et de la mise à la juste valeur selon IAS 39.

## ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

### NOTE 1 – PRINCIPES COMPTABLES

#### A – FAITS MARQUANTS

##### Variations de périmètre

- Cession des chaînes de télévision Direct 8 et Direct Star à Canal+  
Les Groupes Bolloré et Canal+ ont obtenu, le 23 juillet 2012, l'accord des Autorités de la concurrence concernant le partenariat stratégique autour des chaînes de la TNT Direct 8 et Direct Star. Cette opération a par la suite reçu l'agrément du CSA (Conseil supérieur de l'audiovisuel) le 18 septembre 2012. Dans le cadre de cette cession, le Groupe a reçu, le 27 septembre 2012, 22,4 millions d'actions Vivendi représentant 1,7 % du capital du Groupe Vivendi, pour une valeur boursière de 351 millions d'euros à cette date. Le Groupe a appliqué les dispositions de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » aux entités concernées par cette cession, jusqu'à la date de l'opération (voir note 25 – Actifs et passifs destinés à être cédés).

La plus-value de cession s'élève à 255,1 millions d'euros, elle a été comptabilisée en résultat financier.

- Intégration globale d'Havas à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2012  
Le Conseil d'administration d'Havas du 31 août 2012 a approuvé la nomination de Yannick Bolloré en qualité de Directeur général délégué.  
Suite à cette nomination d'un membre du Groupe Bolloré à un poste exécutif au sein du principal organe de gouvernance d'Havas, le Groupe estime avoir le pouvoir d'agir directement sur les politiques financières et opérationnelles de ce groupe ; il exerce donc un contrôle de fait sur sa participation. La participation, initialement mise en équivalence, a été intégrée globalement dans les comptes à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2012 selon les modalités d'IFRS 3 (voir note 2 – Variations de périmètre).

Une information pro forma est fournie en annexe en note 31.

La participation du Groupe dans Havas s'élève à 36,9 % au 31 décembre 2012. Elle est passée de 32,8 % à 37 % au premier semestre 2012 à la suite de l'offre publique de rachat d'actions initiée par Havas.

- Simplification de structures

Dans le cadre de l'offre volontaire de rachat lancée par la Compagnie du Cambodge, le Groupe a franchi le seuil des 95 % du capital et des droits de vote de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA). L'offre a été suivie d'une Offre Publique de Retrait Obligatoire de la cote du marché libre. S'agissant d'une transaction avec les minoritaires, cette opération a été constatée par capitaux propres pour -5,6 millions d'euros. Par ailleurs, l'Assemblée générale extraordinaire de Bolloré SA du 12 décembre 2012 a approuvé la fusion de Bolloré SA et de Financière du Loch. La Financière du Loch, société de portefeuille dont la principale participation était celle de 24,7 % au capital de la société Aegis Group Plc, a été fusionnée dans Bolloré SA en fin d'année 2012. Cette opération est sans effet sur les capitaux propres totaux et le résultat du Groupe.

- Autocontrôle et mouvements sur titres Bolloré SA

– Cession de titres d'autocontrôle Bolloré et acquisition de titres Financière de l'Odet

Le Groupe a cédé, en juin 2012, 1 290 000 actions d'autocontrôle Bolloré. Cette cession a un effet global de 194,9 millions d'euros sur les capitaux propres. Le Groupe a dans le même temps fait l'acquisition de 573 981 actions de la Financière de l'Odet pour 196,7 millions d'euros. Le Groupe a poursuivi les cessions de titres Bolloré SA au second semestre, cédant près de 1,9 % du capital pour 99,1 millions d'euros.

##### Suivi des participations

- Cession de titres Aegis

Le Groupe Bolloré, qui détenait, au 30 juin 2012, une participation d'environ 26 % dans la société britannique Aegis, a annoncé le 12 juillet 2012 avoir accepté la proposition que lui a faite le groupe japonais Dentsu de la lui céder au prix de 240 pence par action.

La cession d'environ 20 % d'Aegis au début du second semestre 2012 pour 705,8 millions d'euros a permis de reconnaître une plus-value de 387,4 millions d'euros. Le solde de la participation du Groupe, soit environ 6,4 % d'Aegis, doit être apporté à l'offre lancée par Dentsu en 2013. Elle est, dans cette attente, comptabilisée en actifs destinés à être cédés (voir note 25 – Actifs et passifs destinés à être cédés).

- Participation dans Vivendi

Suite à la cession des chaînes de télévision rémunérée en actions Vivendi, et après achats complémentaires sur le marché, le Groupe détient, au 31 décembre 2012, 5 % du capital de Vivendi. Cette participation est valorisée selon IAS 39 à la clôture (voir note 9 – Autres actifs financiers).

##### Financement

- Placement privé de 170 millions d'euros

Bolloré a émis, en octobre 2012, un placement privé d'une valeur nominale de 170 millions d'euros, d'une durée de sept ans, au taux de 4,32 %, réalisé auprès d'investisseurs français, sous la forme d'une obligation cotée sur NYSE-Euronext Paris.

- Liquidité du Groupe accrue par le renouvellement du crédit syndiqué

Le Groupe a signé avec un pool de banques un nouveau crédit syndiqué d'un montant d'un milliard d'euros, d'une durée de cinq ans, en remplacement de son crédit syndiqué précédent qui venait à échéance en 2014.

- Montée en puissance du service Autolib' et financement de ses investissements par un nouveau prêt

Le service inauguré début décembre 2011 poursuit sa montée en puissance, à Paris et dans 46 communes, avec environ 1 750 voitures électriques mises en circulation et 760 stations mises à disposition à fin 2012.

Le Groupe a également lancé sur le second semestre la location de la Bluecar® pour les particuliers ainsi que les offres de mobilité électrique couplées à des solutions de stockage d'électricité photovoltaïque. D'autre part, la Banque européenne d'investissement a accordé, courant octobre 2012, un nouveau prêt au Groupe d'une valeur nominale de 75 millions d'euros lui permettant de financer ses investissements dans le déploiement des véhicules électriques.

## B – PRINCIPES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION

### B.1 – Informations relatives à l'entreprise

Bolloré est une société anonyme de droit français soumise à l'ensemble des textes applicables aux sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce. Son siège social est à Odet, 29500 Ergué-Gabéric. Le siège administratif se situe 31-32, quai de Dion-Bouton, 92811 Puteaux Cedex. La société est cotée à Paris.

En date du 21 mars 2013, le Conseil d'administration a arrêté les états financiers consolidés du Groupe Bolloré au 31 décembre 2012. Ceux-ci ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 5 juin 2013.

### B.2 – Principes généraux

Les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice 2012 sont établis conformément au référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards), tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2012 (consultable à l'adresse suivante : [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias\\_en.htm#adopted-commission](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_en.htm#adopted-commission)).

Pour les périodes présentées, le référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne diffère des normes IFRS d'application obligatoire de l'IASB sur les points suivants :

- « carve-out » d'IAS 39 : concerne principalement les dispositions d'application de la comptabilité de couverture aux portefeuilles de base des établissements bancaires.

Cette exclusion est sans effet sur les états financiers du Groupe ;

- normes d'application obligatoire selon l'IASB mais non encore adoptées ou d'application postérieure à la clôture selon l'Union européenne :

Voir B.3 – Évolutions normatives.

Les premiers comptes publiés selon le référentiel IFRS sont ceux de l'exercice 2005.

### B.3 – Évolutions normatives

#### 1. Normes IFRS, interprétations IFRIC ou amendements appliqués par le Groupe à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012

	Dates d'adoption par l'Union européenne	Dates d'application : exercices ouverts à compter du
Normes, amendements ou interprétations		
Amendements à IAS 1 « Présentation des autres éléments du résultat global (OCI) » <sup>(1)</sup>	06/06/2012	01/07/2012
Amendement à IFRS 7 « Informations à fournir – Transferts d'actifs financiers »	23/11/2011	01/07/2011
Amendement à IAS 12 « Impôt différé : recouvrement d'actifs sous-jacents »	20/12/2010	01/01/2012

(1) Cet amendement n'étant pas en conflit avec les textes existants a été appliqué par anticipation.

L'application de ces nouveaux textes n'a pas eu d'incidence sur les états financiers du Groupe, exception faite de l'amendement à IAS 1 qui modifie la présentation du résultat global.

#### 2. Normes comptables ou interprétations que le Groupe appliquera dans le futur

L'IASB a publié des normes et des interprétations qui n'ont pas encore été adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2012 ; elles ne sont pas appliquées par le Groupe à cette date.

	Dates de publication par l'IASB	Dates d'application : exercices ouverts à compter du
Normes, amendements ou interprétations		
Améliorations annuelles (2009-2011) des IFRS	17/05/2012	01/01/2013
Amendements IFRS 10, 11, 12 sur les dispositions transitoires	28/06/2012	01/01/2013
Amendements IFRS 10, 12 et IAS 27 entités d'investissement	31/10/2012	01/01/2014
IFRS 9 « Instruments financiers – Phase 1 : classement et évaluation »	12/11/2009, 28/10/2010 et 16/12/2011	01/01/2015

L'IASB a publié des normes et des interprétations, adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2012, applicables à partir des exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013. Ces textes n'ont pas été appliqués par anticipation.

	Dates de publication par l'IASB	Dates d'application : exercices ouverts à compter du
Normes, amendements ou interprétations		
Amendements à IAS 19 « Avantages du personnel »	16/06/2011	01/01/2013
IAS 27 révisée « États financiers individuels »	12/05/2011	01/01/2013 <sup>(1)</sup>
IAS 28 révisée « Participations dans des entreprises associées et des co-entreprises »	12/05/2011	01/01/2013 <sup>(1)</sup>
IFRS 10 « États financiers consolidés »	12/05/2011	01/01/2013 <sup>(1)</sup>
IFRS 11 « Accords conjoints »	12/05/2011	01/01/2013 <sup>(1)</sup>
IFRS 12 « Informations à fournir sur les participations dans d'autres entités »	12/05/2011	01/01/2013 <sup>(1)</sup>
IFRS 13 « Évaluation à la juste valeur »	12/05/2011	01/01/2013
IFRIC 20 « Frais de découverte engagés pendant la phase de production d'une mine à ciel ouvert »	19/10/2011	01/01/2013
Amendement à IFRS 7 « Informations à fournir – Compensation des actifs financiers et des passifs financiers »	16/12/2011	01/01/2013
Amendements à IAS 32 « Compensation des actifs financiers et des passifs financiers »	16/12/2011	01/01/2014

(1) Ces textes doivent être appliqués au cours de la même période. L'Union européenne a adopté ces textes en recommandant qu'ils soient appliqués au plus tard pour les périodes ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014, leur application au 1<sup>er</sup> janvier 2013 étant possible.

Le Groupe est en cours d'analyse des incidences éventuelles de ces textes sur ses comptes consolidés.

Concernant l'amendement de la norme IAS 19, l'application de ce texte aurait un effet de 4,6 millions d'euros sur la dette actuelle et un impact de 0,2 million d'euros sur le résultat au 31 décembre 2012.

## B.4 – Modalités de première application des IFRS

En tant que premier adoptant des IFRS, le Groupe a retenu les options de première application suivantes, prévues par IFRS 1 :

- les regroupements d'entreprises antérieurs à la date de transition aux IFRS n'ont pas été retraités ;
- le montant cumulé des différences de conversion à la date de transition aux IFRS a été considéré comme nul ;
- le montant cumulé des écarts actuariels à la date de transition aux IFRS, sur les avantages au personnel, a été imputé sur les capitaux propres ;
- les immobilisations corporelles ont fait l'objet de réévaluations ;
- seuls les plans de stock-options émis après le 7 novembre 2002, et dont les droits permettant l'exercice des options restaient à acquérir au 1<sup>er</sup> janvier 2005, sont comptabilisés selon la norme IFRS 2.

## B.5 – Méthodes de consolidation

### 1. Périmètre de consolidation

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale.

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont consolidées par mise en équivalence.

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint en vertu d'un accord contractuel avec d'autres actionnaires, quel que soit le pourcentage de détention, sont consolidées suivant la méthode de l'intégration proportionnelle.

Le Groupe apprécie au cas par cas, pour chaque participation, l'ensemble des éléments permettant de caractériser le type de contrôle qu'il exerce.

Conformément à la norme IAS 27 révisée « États financiers consolidés et individuels », seuls les droits de vote potentiels exercables ou convertibles immédiatement sont pris en compte pour l'appreciation du contrôle.

Lorsqu'il existe des options croisées d'achat et de vente exercables à prix fixe et à même date, le Groupe prend en compte la détention en résultant dans le calcul des pourcentages d'intérêt.

Les sociétés qui, tant individuellement que collectivement, sont non significatives par rapport aux états financiers consolidés, sont exclues du périmètre de consolidation. Leur matérialité est appréciée avant chaque clôture annuelle.

### 2. Opérations intragroupe

#### • Opérations n'affectant pas le résultat consolidé

Les créances et les dettes réciproques ainsi que les produits et les charges réciproques sont éliminés :

- dans leur totalité entre les sociétés consolidées par intégration globale ;
- dans la limite du pourcentage d'intégration le plus faible de l'entreprise contrôlée conjointement en cas de transactions effectuées :
  - entre une société intégrée globalement et une société intégrée proportionnellement,
  - entre deux entreprises intégrées proportionnellement.

#### • Opérations affectant le résultat consolidé

L'élimination des profits et des pertes ainsi que des plus-values et moins-values est pratiquée :

- à 100 % pour les sociétés consolidées par intégration globale ;
- dans la limite du pourcentage d'intégration le plus faible dans les cas suivants en cas de transactions effectuées :
  - entre une société intégrée globalement et une société intégrée proportionnellement,
  - entre deux sociétés intégrées proportionnellement,
  - entre une société mise en équivalence et une société intégrée globalement.

### 3. Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les états financiers des sociétés étrangères dont la monnaie de fonctionnement est différente de la monnaie de présentation des comptes consolidés du Groupe et qui ne sont pas en situation d'hyperinflation sont convertis selon la méthode dite « du cours de clôture ». Leurs éléments de bilan sont convertis au cours de change en vigueur à la clôture de l'exercice et les éléments du compte de résultat sont convertis au cours moyen de la période. Les écarts de conversion en résultant sont enregistrés en écart de conversion dans les réserves consolidées.

Les *goodwill* relatifs aux sociétés étrangères sont considérés comme faisant partie des actifs et passifs acquis et, à ce titre, sont convertis au cours de change en vigueur à la date de clôture.

### 4. Opérations en monnaie étrangère

Les opérations en monnaie étrangère sont converties dans la monnaie fonctionnelle de l'entité, au cours de change en vigueur à la date d'opération. À la clôture de l'exercice, les éléments monétaires libellés en monnaie étrangère sont convertis au cours de change de clôture de l'exercice. Les pertes et gains de change en découlant sont reconnus dans la rubrique « Résultat de change » et présentés en résultat opérationnel pour les transactions commerciales et en « Autres produits et charges financiers » pour les transactions financières.

Les pertes et gains sur les produits dérivés de change, utilisés à des fins de couverture, sont enregistrés en résultat opérationnel pour les transactions commerciales et en résultat financier pour les transactions financières.

### 5. Regroupements d'entreprises

Le Groupe applique, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, les dispositions de la norme IFRS 3 révisée « Regroupements d'entreprises ».

Les regroupements initiés postérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2004 mais avant le 1<sup>er</sup> janvier 2010 sont comptabilisés selon l'ancienne version d'IFRS 3.

Les dispositions nouvelles apportées par la révision d'IFRS 3 sont les suivantes :

- possibilité offerte au cas par cas pour chaque regroupement d'entreprises d'évaluer les intérêts ne donnant pas le contrôle à la juste valeur et de comptabiliser un *goodwill* « complet » ou de calculer comme antérieurement le *goodwill* sur la seule portion acquise ;
- en cas de prise de contrôle par acquisitions successives, la quote-part antérieurement détenue est réévaluée à la juste valeur à la date de prise de contrôle en contrepartie du résultat ;
- les frais d'acquisition sont comptabilisés en résultat ainsi que toute modification au-delà du délai d'affectation des éléments inclus dans le calcul du *goodwill*.

Le *goodwill* est égal à la différence entre :

- la somme de :
  - la contrepartie transférée, c'est-à-dire le coût d'acquisition hors frais d'acquisition et incluant la juste valeur des compléments de prix éventuels,
  - la juste valeur à la date de prise de contrôle des intérêts ne donnant pas le contrôle dans le cas d'une acquisition partielle pour laquelle l'option du *goodwill* complet est retenue,
  - la juste valeur de la quote-part antérieurement détenue le cas échéant ;
- et la somme de :
  - la quote-part de la juste valeur des actifs et passifs identifiables de l'entité acquise à la date de prise de contrôle relative aux intérêts donnant le contrôle (y compris, le cas échéant, les intérêts précédemment détenus),
  - la quote-part relative aux intérêts ne donnant pas le contrôle si l'option du *goodwill* complet est retenue.

À la date d'acquisition, les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entité acquise sont évalués individuellement à leur juste valeur quelle que soit leur destination. Les analyses et expertises nécessaires à l'évaluation initiale de ces éléments doivent être finalisées dans un délai de douze mois à compter de la date d'acquisition. Une évaluation provisoire est fournie lors des clôtures de comptes intervenant dans ce délai.

Les actifs incorporels sont comptabilisés séparément du *goodwill* s'ils sont identifiables, c'est-à-dire s'ils résultent d'un droit légal ou contractuel, ou s'ils sont séparables des activités de l'entité acquise et qu'ils sont porteurs d'avantages économiques futurs.

Le Groupe apprécie au cas par cas pour chaque acquisition partielle le recours à l'option du *goodwill* complet.

Le Groupe comptabilise les effets des regroupements d'entreprises en autres produits (charges) financiers.

### 6. Comptabilisation des variations de pourcentage d'intérêt de participations consolidées sans perte de contrôle

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, le Groupe applique les dispositions de la norme IAS 27 révisée « États financiers consolidés et individuels » pour les variations

de pourcentage d'intérêt dans les sociétés consolidées n'entraînant pas de perte de contrôle, y compris pour les transferts internes de titres. La différence entre l'ajustement de la valeur des intérêts ne donnant pas le contrôle et la juste valeur de la contrepartie payée ou reçue est comptabilisée directement en capitaux propres part du Groupe.

## 7. Perte de contrôle

Conformément aux dispositions de la norme IAS 27 révisée « États financiers consolidés et individuels », le Groupe constate en résultat, à la date de la perte de contrôle, l'écart entre :

- la somme de :
  - la juste valeur de la contrepartie reçue,
  - la juste valeur des intérêts éventuellement conservés ;
- et la valeur comptable de ces éléments.

Le Groupe constate l'effet des pertes de contrôle en « Autres produits (charges) financiers ».

## B.6 – Règles et méthodes d'évaluation

### 1. Recours à des estimations

L'établissement des états financiers selon les normes IFRS nécessite de procéder à des estimations et de formuler des hypothèses qui concernent l'évaluation de certains montants qui figurent dans les comptes, notamment pour :

- la durée d'amortissement des immobilisations ;

Le tableau ci-dessous détaille les spécificités sectorielles liées à la comptabilisation des produits des activités ordinaires :

<b>Transport et logistique</b>	Activité de mandataire (transport maritime)	L'entité agissant en tant qu'agent, le chiffre d'affaires correspond uniquement à la commission perçue, sous déduction des produits/frais répercutés aux armateurs.
	Activité de commissionnaire	L'entité agissant en tant que principal, le chiffre d'affaires correspond au total des facturations hors droits de douane.
<b>Logistique pétrolière</b>	Distribution de produits pétroliers	Le chiffre d'affaires inclut les taxes spécifiques sur les produits pétroliers comprises dans les prix de vente. Les facturations réciproques entre confrères sont exclues du chiffre d'affaires.
<b>Communication</b>	Études, conseils et services en communication, stratégie média	Chiffre d'affaires reconnu à l'avancement.
	Achat d'espace	Chiffre d'affaires reconnu à diffusion.
<b>Stockage d'électricité et solutions</b>	Contrats pluriannuels des Terminaux spécialisés	Chiffre d'affaires à l'avancement en fonction de jalons d'avancement fixés contractuellement.

### 3. Contrats de location

Les contrats de location pour lesquels le Groupe intervient en tant que preneur sont classés en contrats de location-financement lorsque les termes du contrat de location transfèrent en substance la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété au preneur. Tous les autres contrats sont classés en location simple.

En application de l'interprétation IFRIC 4 « Conditions permettant de déterminer si un contrat comporte une location », le Groupe revoit les contrats de fournitures de prestations de biens et services afin de déterminer si ces contrats octroient également à l'acheteur un droit d'usage de certains actifs. Les équipements ainsi identifiés sont comptabilisés comme décrit dans ce paragraphe en application de la norme IAS 17 « Contrats de location ». Les paiements relatifs à ces actifs sont isolés du total des paiements relatifs au contrat.

Les actifs détenus en vertu d'un contrat de location-financement sont comptabilisés en tant qu'actifs au plus faible de la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location et de leur juste valeur à la date d'acquisition. Le passif correspondant dû au bailleur est enregistré au bilan en tant qu'obligation issue des contrats de location-financement. Les frais financiers, qui représentent la différence entre les engagements totaux du contrat et la juste valeur du bien acquis, sont répartis sur les différentes périodes couvertes par le contrat de location, de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif au titre de chaque exercice.

- l'évaluation des provisions et des engagements de retraite ;
- les évaluations retenues pour les tests de perte de valeur ;
- l'estimation des justes valeurs ;
- la valorisation des paiements en actions (IFRS 2) ;
- l'évaluation des actifs biologiques (IAS 41) ;
- le chiffre d'affaires ;
- la dépréciation des créances douteuses ;
- les engagements de rachat des minoritaires et compléments de prix ;
- les impôts différés.

Le Groupe revoit régulièrement ses appréciations en fonction, notamment, de données historiques ou du contexte économique dans lequel il évolue. Par voie de conséquence, les montants qui figureront dans les futurs états financiers du Groupe pourraient en être affectés.

### 2. Chiffre d'affaires

La composition du chiffre d'affaires par secteur est fournie en note 26 – Informations sur les secteurs opérationnels.

Les produits sont constatés en chiffre d'affaires lorsque l'entreprise a transféré à l'acquéreur les risques et avantages inhérents à la propriété des biens ou à la prestation de services.

Les revenus locatifs provenant des contrats de location simple sont comptabilisés en produits de façon linéaire sur toute la durée du contrat de location. Les charges de loyer, en vertu d'un contrat de location simple, sont comptabilisées en charge dans le compte de résultat de façon linéaire pendant toute la durée du contrat de location.

### 4. Contrats de concession

Le Groupe opère de nombreux contrats de « concession » dans différents secteurs d'activité. Cette terminologie regroupe des contrats de natures diverses : concessions de service public, affermages, contrats de développement et de renouvellement dits « BOT ».

Le Groupe analyse en substance les caractéristiques de tous les nouveaux contrats de concession qui lui sont octroyés afin de déterminer de quelle norme relève le traitement comptable à appliquer, en prenant en compte à la fois les modalités contractuelles et également son expérience de l'exploitation de contrats similaires.

Le Groupe analyse en premier lieu les nouveaux contrats au regard des critères de l'interprétation IFRIC 12.

L'interprétation IFRIC 12 est appliquée aux contrats de concession de service public ayant simultanément les caractéristiques suivantes :

- le concédant contrôle ou régule les services fournis, et fixe notamment le tarif de la prestation. Ce critère est apprécié pour chaque contrat en substance par le Groupe en fonction de l'autonomie dont il dispose pour assurer l'équilibre financier de la concession ;
- les infrastructures reviennent au concédant à l'issue du contrat.

Pour toutes les concessions qu'il opère, le Groupe est rémunéré par la vente de prestations aux usagers et non par le concédant. Les concessions relevant d'IFRIC 12 sont donc comptabilisées selon le modèle de l'actif incorporel :

- la juste valeur des infrastructures réalisées intégrant, le cas échéant, les intérêts intercalaires de la phase de construction est inscrite en immobilisation incorporelle ;
- elle est amortie de manière linéaire sur la durée du contrat à compter du démarrage de l'exploitation.

Selon IFRIC 12, les produits perçus au titre :

- des activités de construction sont comptabilisées selon IAS 11 « Contrats de construction » ;
- des activités de maintenance et d'exploitation sont comptabilisées selon la norme IAS 18 « Produits des activités ordinaires ».

Si le contrat ne remplit pas les critères d'IFRIC 12, le Groupe applique IFRIC 4 « Déterminer si un contrat comporte une location » (voir plus haut) afin d'identifier les actifs spécifiques qui répondraient aux critères de comptabilisation de la norme IAS 17 « Contrats de location ».

Si cette règle ne s'applique pas, le Groupe comptabilise les actifs concernés selon la norme IAS 16 « Actifs corporels » et applique l'approche par composants. Les biens renouvelables sont amortis sur leur durée d'utilisation.

En l'absence de location-financement identifiée, les revenus de l'exploitation sont comptabilisés en chiffre d'affaires, et les redevances versées au concédant en charge opérationnelle sur l'exercice au cours duquel elles sont assumées.

Pour l'ensemble des contrats :

- dans le cas où un droit d'usage est exigé à l'initiation du contrat, une immobilisation incorporelle est comptabilisée et amortie linéairement sur la durée du contrat ;
- dans le cas où le Groupe est contractuellement tenu de réaliser des travaux de remise en état des infrastructures qui ne sont pas comptabilisées à l'actif, le Groupe comptabilise des provisions conformément à la norme IAS 37 « Provisions, actifs et passifs conditionnels » ;
- les investissements nécessaires au maintien en bon état de fonctionnement de la concession sont inscrits en engagements hors bilan (voir note 34 – Engagements contractuels hors bilan) ;
- les redevances versées au concédant en rémunération de l'exploitation des biens mis en concession sont comptabilisées en charges opérationnelles au cours de l'exercice où elles sont exigibles.

Les subventions d'investissement non remboursables sont comptabilisées en produits constatés d'avance dans les « Autres passifs courants » et constatées en résultat opérationnel selon le rythme d'amortissement du bien concerné, conformément à IAS 20.

## 5. Coût net du financement

Ce coût comprend les charges d'intérêt sur la dette, les intérêts perçus sur placement de trésorerie et le cas échéant, les variations de valeur des dérivés qualifiés de couverture, et ayant pour sous-jacent des éléments de l'endettement net du Groupe.

## 6. Autres produits et charges financiers

Les autres produits et charges financiers comprennent principalement les dépréciations d'actifs financiers, les pertes et gains liés aux acquisitions et cessions des titres, l'effet de la mise à la juste valeur lors des prises ou des pertes de contrôle, le résultat de change concernant les transactions financières, les effets d'actualisation, les dividendes reçus des sociétés non consolidées, les variations des provisions financières et le cas échéant, les variations de valeur des autres produits dérivés relatifs aux transactions financières.

## 7. Impôts sur les résultats

Le Groupe calcule les impôts sur les résultats conformément aux législations fiscales en vigueur.

Conformément à la norme IAS 12 « Impôts sur les résultats », les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales donnent lieu à la constatation d'un impôt différé selon la méthode du report variable en utilisant les taux d'impôt adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Des impôts différés sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles, sauf si l'impôt différé est généré par un *goodwill* ou par la comptabilisation

initiale d'un actif ou d'un passif qui n'est pas un regroupement d'entreprises et n'affecte ni le bénéfice comptable ni le bénéfice imposable à la date de transaction.

Un impôt différé est comptabilisé pour toutes les différences temporelles imposables liées à des participations dans les filiales, entreprises associées, co-entreprises et investissements dans les succursales sauf si la date à laquelle s'inversera la différence temporelle peut être contrôlée et s'il est probable qu'elle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

Un actif d'impôt différé est comptabilisé pour le report en avant de pertes fiscales et de crédit d'impôt non utilisés dans la mesure où il est probable que l'on disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés pourront être imputés, ou s'il existe des différences temporelles passives.

Conformément à la norme IAS 12, les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

## 8. Goodwill

Les *goodwill* relatifs aux sociétés contrôlées sont enregistrés à l'actif du bilan consolidé sous la rubrique « *goodwill* ». Les *goodwill* ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de valeur au minimum une fois par an et à chaque fois qu'apparaît un indice de perte de valeur. Lorsqu'une perte de valeur est constatée, l'écart entre la valeur comptable de l'actif et sa valeur recouvrable est comptabilisé dans l'exercice en charge opérationnelle. Il est non réversible. Les écarts d'acquisition négatifs (*badwill*) sont comptabilisés directement en résultat l'année de l'acquisition.

## 9. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent principalement des marques et enseignes, des relations clients, des droits d'exploitation, des logiciels informatiques, des licences WiMax et les immobilisations du domaine concédé issues du reclassement des infrastructures concédées en application de l'interprétation IFRIC 12 (voir paragraphe 4 – Contrats de concession et note 7 – Informations relatives aux concessions). Les immobilisations incorporelles acquises figurent au bilan pour leur coût d'acquisition. Elles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilisation.

Les durées d'utilité des principales catégories d'immobilisations incorporelles sont les suivantes :

Droit d'exploitation des concessions, immobilisations du domaine concédé et licences WiMax	Durée du contrat de concession <sup>(1)</sup>
Logiciels et licences informatiques	1 à 5 ans

(1) Voir note 7 – Informations relatives aux concessions.

Conformément à la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les dépenses de recherche et de développement sont enregistrées en charge de l'exercice au cours duquel elles sont encourues, à l'exception des frais de développement, inscrits en immobilisations incorporelles lorsque les conditions d'activation répondant strictement aux critères suivants sont réunies :

- le projet est clairement identifié et les coûts qui s'y rapportent sont individualisés et suivis de façon fiable ;
- la faisabilité technique du projet est démontrée ;
- l'existence d'une intention de terminer le projet et d'utiliser ou vendre les produits issus de ce projet ;
- l'existence d'un marché potentiel pour la production issue de ce projet ou son utilité en interne est démontrée ;
- les ressources nécessaires pour mener le projet à son terme sont disponibles.

Les frais de développement sont amortis sur la durée de vie estimée des projets concernés à compter de la mise à disposition du produit.

Dans le cas spécifique des logiciels, la durée de vie est déterminée comme suit :

- si le logiciel est utilisé en interne, sur la durée probable d'utilisation ;
- si le logiciel est à usage externe, selon les perspectives de vente, location ou de toute autre forme de commercialisation.

Les frais de développement de logiciels capitalisés sont ceux qui sont encourus pendant les phases de programmation, de codification et de tests. Les dépenses encourues préalablement (phase de planification de la conception, de définition du produit et de définition de l'architecture du produit) sont comptabilisées en charges.

Le montant des dépenses de recherche et développement comptabilisé au compte de résultat s'élève à -86,4 millions d'euros pour l'exercice 2012 et concerne essentiellement les développements dans le stockage d'électricité.

## 10. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont inscrites pour leur coût d'acquisition ou de production, diminué du cumul des amortissements et des éventuelles comptabilisations de perte de valeur.

Les amortissements pratiqués sont déterminés généralement selon le mode linéaire sur la durée d'utilisation du bien ; le mode d'amortissement accéléré peut néanmoins être utilisé lorsqu'il apparaît plus pertinent au regard des conditions d'utilisation des matériels concernés. Pour certaines immobilisations complexes constituées de différents composants, notamment les constructions, chaque composant de l'immobilisation est amorti sur sa durée d'utilisation propre.

Les principales durées d'utilisation des différentes catégories d'immobilisations corporelles sont les suivantes :

Constructions et agencements	8 à 33 ans
Installations techniques, matériels et outillages	3 à 13 ans
Autres immobilisations corporelles	3 à 15 ans

Les durées d'amortissement sont revues périodiquement pour vérifier leur pertinence.

La date de départ des amortissements est la date de mise en service du bien.

## 11. Dépréciations d'actifs non financiers

Les actifs immobilisés incorporels et corporels font l'objet de tests de perte de valeur dans certaines circonstances. Pour les immobilisations dont la durée de vie est indéfinie (cas de *goodwill*), un test est réalisé au minimum une fois par an, et à chaque fois qu'un indice de perte de valeur apparaît. Pour les autres immobilisations, un test est réalisé seulement lorsqu'un indice de perte de valeur apparaît.

Les actifs soumis aux tests de valeur sont regroupés au sein d'unités génératrices de trésorerie (UGT) correspondant à des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation génère des flux de trésorerie identifiables. Lorsque la valeur recouvrable d'une UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée en résultat opérationnel. La valeur recouvrable de l'UGT est la valeur la plus élevée entre la valeur de marché diminuée des coûts de vente et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est la valeur actualisée des flux de trésorerie susceptibles de découlter de l'utilisation d'un actif ou d'une UGT. Le taux d'actualisation est déterminé pour chaque unité génératrice de trésorerie, en fonction de sa zone géographique et du profil de risque de son activité.

La note 4 résume les hypothèses retenues pour les principales UGT du Groupe.

## 12. Titres des sociétés mises en équivalence

Les prises de participation dans les sociétés associées sont comptabilisées selon IAS 28 à compter de l'acquisition de l'influence notable. Toute différence entre le coût de la participation et la quote-part acquise dans la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels de la société associée est comptabilisée en *goodwill*. Le *goodwill* ainsi déterminé est inclus dans la valeur comptable de la participation.

Un test de dépréciation est effectué dès qu'un indice objectif de perte de valeur est identifié, comme une baisse importante du cours de la participation, l'anticipation d'une baisse notable des flux de trésorerie futurs, ou toute information indiquant de probables effets négatifs significatifs sur les résultats de l'entité.

La valeur recouvrable des participations consolidées par mise en équivalence est alors testée selon les modalités décrites dans la note relative aux pertes de valeur d'actifs immobilisés non financiers (cf. supra). Les dépréciations

sont constatées, le cas échéant, en résultat dans la rubrique « Part dans le résultat net des entreprises associées ».

En cas de prise d'influence notable par achats successifs de titres, à défaut de précision dans la norme IAS 28, le Groupe a choisi de retenir la méthode du coût.

Selon cette méthode, le *goodwill* comptabilisé correspond à la somme des *goodwill* de chacun des lots successivement acquis. Le *goodwill* est calculé à chaque acquisition, par différence entre le prix payé et la quote-part de juste valeur de l'actif net identifiable acquis.

Le coût des lots acquis avant la prise d'influence notable n'est pas réévalué à la juste valeur lors de la prise d'influence notable.

## 13. Actifs financiers

Les actifs financiers non courants comprennent la part à plus d'un an des actifs disponibles à la vente, des instruments financiers comptabilisés en juste valeur par le résultat et des prêts, dépôts et obligations.

Les actifs financiers courants comprennent les clients et autres débiteurs, la trésorerie et équivalents de trésorerie, et la part à moins d'un an des instruments financiers comptabilisés en juste valeur par le résultat, et des prêts, dépôts et obligations.

Lors de leur comptabilisation initiale, ces actifs sont comptabilisés à leur juste valeur, c'est-à-dire généralement à leur coût d'acquisition majoré des coûts de transaction.

### • 13.1. Actifs disponibles à la vente

Les actifs disponibles à la vente comprennent essentiellement des titres de participation de sociétés non consolidées.

Aux dates de clôture, les actifs disponibles à la vente sont évalués à leur juste valeur. Pour les actions de sociétés cotées, cette juste valeur est la valeur boursière à la clôture.

La juste valeur des titres non cotés est déterminée sur la base de l'actif net réévalué et, le cas échéant, par transparence de la valeur d'actifs sous-jacents.

Les variations de juste valeur temporaires sont comptabilisées directement en capitaux propres. Elles sont transférées en résultat au moment de la cession des titres de participation considérés.

Lorsqu'un test de perte de valeur conduit à reconnaître une moins-value latente significative ou durable par rapport au coût d'acquisition, cette perte de valeur est comptabilisée en résultat de manière irréversible.

Pour les titres en moins-value à la clôture, le Groupe reconnaît de manière systématique une perte de valeur définitive en résultat lorsque le cours de Bourse d'un titre coté est inférieur de plus de 30 % à son coût d'acquisition, ou qu'il est inférieur au coût d'acquisition depuis deux ans. Concernant les participations dans les holdings cotées du Groupe, s'agissant d'investissements de structure à long terme, les critères de dépréciation systématique retenus sont une moins-value de 40 % par rapport au coût d'acquisition, ou une moins-value constatée sur une période de quatre ans.

Si la juste valeur n'est pas déterminable de façon fiable, les titres sont comptabilisés à leur coût d'achat. En cas d'indication objective de dépréciation significative ou durable, une dépréciation irréversible est constatée en résultat.

Les cessions partielles de titres sont effectuées en utilisant la méthode FIFO.

### • 13.2. Actifs à la juste valeur par le compte de résultat

Les actifs à la juste valeur par le compte de résultat comprennent les actifs de transaction, principalement des instruments financiers dérivés. Les variations de juste valeur de ces actifs sont comptabilisées en résultat financier à chaque clôture, ou le cas échéant en capitaux propres pour les dérivés en couverture de flux futurs.

### • 13.3. Prêts, créances, dépôts et obligations

La catégorie « Prêts, créances et obligations » comprend principalement des créances rattachées à des participations, des avances en compte courant consenties à des entités associées ou non consolidées, des dépôts de garantie, les autres prêts et créances et les obligations.

Lors de leur comptabilisation initiale, ces actifs financiers sont comptabilisés à leur juste valeur majorée des coûts de transaction directement attribuables.

À chaque clôture, ces actifs sont évalués au coût amorti en appliquant la méthode dite du « taux d'intérêt effectif ».

Ils font l'objet d'une comptabilisation de perte de valeur s'il existe une indication objective de perte de valeur. La perte de valeur correspondant à la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable (actualisation des flux de trésorerie attendus au taux d'intérêt effectif d'origine) est comptabilisée en résultat. Elle est réversible si la valeur recouvrable est amenée à évoluer favorablement dans le futur.

#### • 13.4. Clients et autres débiteurs

Les créances clients et autres débiteurs sont des actifs financiers courants évalués initialement à la juste valeur qui correspond en général à leur valeur nominale, sauf si l'effet d'actualisation est significatif.

À chaque arrêté, les créances sont évaluées au coût amorti, déduction faite des pertes de valeur tenant compte des risques éventuels de non-recouvrement. Les créances clients du Groupe sont provisionnées sur une base individuelle, en tenant compte de l'âge de la créance et des informations externes permettant d'évaluer la santé financière du créancier.

Les créances cédées à des tiers, par le biais de contrats de mobilisation de créances commerciales, sont maintenues dans le poste clients lorsque l'essentiel des risques et avantages qui leur sont associés est conservé par le Groupe, les emprunts et dettes financières étant majorés à due concurrence.

#### • 13.5. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La rubrique « Trésorerie et équivalents de trésorerie » se compose des fonds de caisse, des soldes bancaires ainsi que des placements à court terme dans des instruments du marché monétaire. Ces placements, d'échéance inférieure à trois mois, sont facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

Les conventions de trésorerie figurant au bilan consolidé sont établies entre sociétés ayant des liens de filiation, dont l'une des contreparties n'est pas consolidée au sein du périmètre de consolidation du Groupe mais dans un ensemble plus grand. Les intérêts financiers communs de ces sociétés les ont conduites à étudier des modalités leur permettant d'améliorer les conditions dans lesquelles elles doivent assurer leurs besoins de trésorerie ou utiliser leurs excédents de manière à optimiser leur trésorerie. Ces opérations courantes de trésorerie, réalisées à des conditions de marché, sont par nature des crédits de substitution.

### 14. Stocks et en-cours

Les stocks sont inscrits au plus bas de leur coût et de leur valeur nette de réalisation. Le coût comprend les coûts directs de matières et, le cas échéant, les coûts directs de main-d'œuvre ainsi que les frais directement attribuables. La valeur nette de réalisation représente le prix de vente estimé dans le cours normal des activités diminué des coûts estimés pour l'achèvement et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente (frais commerciaux essentiellement).

### 15. Titres d'autocontrôle

Les titres de la société consolidante détenus par le Groupe sont comptabilisés en déduction des capitaux propres pour leur coût d'acquisition. Les éventuels profits ou pertes liés à l'achat, la vente, l'émission ou l'annulation de ces titres sont comptabilisés directement en capitaux propres sans affecter le résultat.

### 16. Provisions

Les provisions sont des passifs dont l'échéance ou le montant ne peuvent être fixés de manière précise.

Les provisions sont comptabilisées lorsque le Groupe a une obligation présente, résultant d'un fait génératrice passée, qui entraînera probablement une sorte de ressources pouvant être raisonnablement estimée. Le montant comptabilisé doit être la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation présente à la date de clôture. Elle est actualisée lorsque l'effet est significatif et que l'échéance est supérieure à un an.

Les provisions pour restructuration sont comptabilisées lorsque le Groupe dispose d'un plan formalisé et détaillé, et que celui-ci a été notifié aux parties intéressées.

Les provisions pour obligations contractuelles correspondent principalement à la remise en état des ouvrages exploités dans le cadre des contrats de concessions. Elles sont calculées à la fin de chaque exercice en fonction d'un plan pluriannuel de travaux révisé annuellement pour tenir compte des programmes de dépenses.

### 17. Paiements en actions

Les modalités d'évaluation et de comptabilisation des plans de souscription ou d'achat d'actions portant sur les actions de la société mère ainsi que de ses filiales sont définies par la norme IFRS 2 « Paiements fondés sur des actions ».

L'attribution de stock-options représente un avantage consenti à leurs bénéficiaires et constitue à ce titre un complément de rémunération. Les avantages ainsi accordés sont comptabilisés en charge linéairement sur la période d'acquisition des droits en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres pour les plans remboursables en actions, et en dettes vis-à-vis du personnel pour les plans remboursables en numéraire.

Ils sont évalués lors de leur attribution sur la base de la juste valeur des instruments de capitaux propres attribués.

Seuls les plans émis après le 7 novembre 2002 sont comptabilisés selon la norme IFRS 2.

Les principales modalités des plans en vigueur sont décrites dans la note 18.

### 18. Engagements envers le personnel

#### • Avantages postérieurs à l'emploi

Les avantages postérieurs à l'emploi incluent les indemnités de fin de carrière, les régimes de retraite, ainsi que la couverture des frais médicaux accordée aux retraités de certaines filiales.

Les engagements relatifs aux avantages postérieurs à l'emploi concernent majoritairement les filiales de la zone euro et de la zone Afrique (zone CFA), ainsi que celles implantées au Royaume-Uni.

##### – Régimes à prestations définies

Conformément à la norme IAS 19 « Avantages au personnel », les engagements résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leur coût, font l'objet d'une évaluation actuarielle suivant la méthode des unités de crédit projetées. Les évaluations ont lieu chaque année pour les différents régimes. Ces régimes sont soit financés, leurs actifs étant alors gérés séparément et indépendamment de ceux du Groupe, soit non financés, leur engagement faisant l'objet d'un passif au bilan.

Pour les régimes à prestations définies financés, l'insuffisance ou l'excédent de la juste valeur des actifs par rapport à la valeur actualisée des obligations sont comptabilisés comme passif ou actif au bilan, après déduction du coût des services passés non encore comptabilisés. Cependant, un excédent d'actifs n'est comptabilisé au bilan que dans la mesure où il représente des avantages économiques futurs qui sont effectivement disponibles pour le Groupe, par exemple sous la forme de remboursements du régime ou de diminutions des cotisations futures au régime. Si un tel excédent d'actifs n'est pas disponible ou ne représente pas d'avantages économiques futurs, il n'est pas comptabilisé.

Les engagements liés aux avantages au personnel sont valorisés en utilisant des hypothèses d'évolution des salaires, d'âge de liquidation de droit, de taux de mortalité, de taux d'inflation, puis actualisés en utilisant les taux d'intérêt des obligations privées à long terme de première catégorie. Les taux de référence utilisés pour les principaux plans sont l'iBoxx AA Corporate et le Merrill Lynch AA Corporate à la date d'évaluation des plans à une échéance en rapport avec la durée moyenne du plan considéré. Les références de taux utilisés pour ces principaux plans n'ont pas été modifiées au cours de l'exercice.

Un coût des services passés est constaté lorsque l'entreprise adopte un régime à prestations définies ou change le niveau des prestations d'un régime existant :

- lorsque les nouveaux droits à prestation sont acquis aux ayants droit dès l'adoption du régime à prestations définies ou de sa modification, le coût des services passés est immédiatement comptabilisé en charge ;
- pour les droits non encore acquis aux ayants droit au moment de l'adoption du régime à prestations définies ou de sa modification, les coûts des services passés sont comptabilisés en charge, selon un mode linéaire, sur la durée moyenne restant à courir jusqu'à ce que les droits correspondants soient acquis aux ayants droit.

La charge actuarielle comptabilisée en résultat opérationnel pour les régimes à prestations définies comprend le coût des services rendus au cours de l'exercice, le coût des services passés, ainsi que les effets de toute réduction

ou liquidation de régime. Le coût financier net des rendements attendus des actifs est constaté en résultat financier.

Les écarts actuariels résultent principalement des modifications d'hypothèses et de la différence entre les résultats selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs des régimes à prestations définies. Les écarts actuariels sont reconnus dans leur totalité au bilan, avec pour contrepartie les capitaux propres.

#### – Régimes à cotisations définies

Certains avantages sont également fournis dans le cadre de régimes à cotisations définies. Les cotisations relatives à ces régimes sont inscrites en frais de personnel lorsqu'elles sont encourues.

#### • Autres avantages à long terme

Les autres avantages à long terme sont provisionnés au bilan. Il s'agit des engagements relatifs aux gratifications liées à l'ancienneté, ainsi qu'aux mutuelles.

Cette provision est évaluée selon la méthode des unités de crédits projetées. Les charges relatives à ces engagements sont comptabilisées en résultat opérationnel, à l'exception des charges d'intérêts nettes du rendement attendu des actifs qui sont constatées en résultat financier.

### 19. Passifs financiers et endettement financier net

Les passifs financiers comprennent les emprunts, dettes financières, concours bancaires courants, les fournisseurs et comptes rattachés ainsi que les instruments financiers à la juste valeur par le résultat.

Les passifs financiers non courants comprennent la part à plus d'un an des emprunts et instruments financiers à la juste valeur par le compte de résultat.

Les passifs financiers courants comprennent la part à moins d'un an des emprunts et instruments financiers à la juste valeur par le compte de résultat et les fournisseurs et comptes rattachés.

Les emprunts et autres dettes financières similaires sont comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les passifs financiers de transaction sont maintenus en juste valeur avec une contrepartie en compte de résultat.

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 remboursables) qui confère au porteur des bons la possibilité de les convertir en instruments de capitaux propres, et une « composante dette » représentant un passif financier dû au porteur de l'obligation. La « composante option » est enregistrée en capitaux propres séparément de la « composante dette ». L'impôt différé passif résultant de la différence entre la base comptable de la « composante dette » et la base fiscale de l'obligation est porté en diminution des capitaux propres. La « composante dette » est évaluée à la date d'émission sur la base de la juste valeur d'une dette analogue non assortie de la composante option associée. Cette juste valeur est déterminée à partir des flux de trésorerie futurs actualisés au taux du marché pour un instrument similaire sans l'option de conversion. Elle est comptabilisée au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

La valeur comptable de la « composante option » correspond à la différence entre la juste valeur de l'emprunt obligataire pris dans son ensemble, et la juste valeur de la dette. Cette valeur ne fait l'objet d'aucune réévaluation postérieurement à la comptabilisation initiale.

Les frais d'émission ne pouvant être directement affectés à la composante dette ou capitaux propres sont répartis proportionnellement sur la base de leurs valeurs comptables respectives.

La définition de l'endettement financier net du Groupe respecte la recommandation n° 2009-R-03 du 2 juillet 2009, du Conseil national de la comptabilité, relative aux entreprises sous référentiel comptable international, étant précisé que :

- tous les instruments financiers dérivés ayant pour sous-jacent un élément de l'endettement net sont inclus dans l'endettement net ;
- certains actifs financiers spécifiques affectés au remboursement de la dette sont inclus dans l'endettement net ;
- les dettes sur rachats d'intérêts minoritaires et compléments de prix sont exclues de l'endettement net.

### 20. Engagements d'achat d'intérêts minoritaires

Les engagements d'achat antérieurs au 1<sup>er</sup> janvier 2010 sont comptabilisés selon la méthode du « *goodwill* en cours ».

Les engagements d'achat postérieurs au 1<sup>er</sup> janvier 2010 sont comptabilisés initialement, et pour toute variation ultérieure de la juste valeur de l'engagement, par capitaux propres.

Le Groupe comptabilise les engagements d'achat d'intérêts minoritaires en dettes d'acquisition d'immobilisations financières dans le poste « Autres passifs courants/non courants ».

La juste valeur des engagements est revue à chaque clôture et le montant de la dette est ajusté en conséquence.

La dette est actualisée pour tenir compte des effets du temps jusqu'à la date prévue de réalisation de l'engagement.

### 21. Information sectorielle

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels », les secteurs opérationnels retenus pour présenter l'information sectorielle sont ceux utilisés dans le reporting interne du Groupe, revu par la Direction générale (le principal décideur opérationnel pour le Groupe). Ils reflètent l'organisation du Groupe qui est basée sur l'axe métier.

Les secteurs opérationnels retenus sont les suivants :

- Transport et logistique : comprend les activités de services, portant sur l'organisation en réseau du transport maritime et aérien, et de la logistique ;
- Logistique pétrolière : correspond à la distribution et au stockage de produits pétroliers en Europe ;
- Communication : comprend des activités de conseil, études et stratégies de la communication en lien avec la publicité, les médias, le digital, et les télécoms, ainsi que les achats d'espaces publicitaires ;
- Stockage d'électricité et solutions : comprend les activités en lien avec la production et la vente de batteries électriques et leurs applications : véhicules électriques, super capacités, terminaux et systèmes spécialisés, films plastiques et métallisés.

Les autres activités comprennent les plantations et les holdings.

L'information sectorielle par zone géographique suit le découpage suivant :

- France, y compris Dom-Tom ;
- Europe, hors France ;
- Afrique ;
- Asie-Pacifique ;
- Amériques.

Les opérations entre les différents secteurs sont réalisées à des conditions de marché.

Les indicateurs sectoriels prévus par la norme sont présentés en note 26. Ils ont été établis en utilisant les règles appliquées aux états financiers.

## NOTE 2 – PRINCIPALES VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE

### EXERCICE 2012

#### Entrées de périmètre – Entités intégrées globalement

##### • Havas

Le Conseil d'administration d'Havas du 31 août 2012 a approuvé la nomination de Yannick Bolloré en qualité de Directeur général délégué.

Suite à cette nomination d'un membre du Groupe Bolloré à un poste exécutif au sein du principal organe de gouvernance d'Havas, le Groupe estime avoir le pouvoir d'agir directement sur les politiques financières et opérationnelles de ce groupe ; il exerce donc un contrôle de fait sur sa participation. En application de cette norme, la participation, initialement mise en équivalence, a été intégrée globalement dans les comptes à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2012.

La prise de contrôle a été traitée selon les dispositions de la norme IFRS 3R et le Groupe a choisi de constater un *goodwill* complet, les intérêts minoritaires ayant été valorisés sur la base du cours de Bourse à la date de prise de contrôle. La participation antérieurement détenue dans Havas a été réévaluée au cours de Bourse à même date et les éléments recyclables du résultat global ont été constatés en résultat. Un montant de -65,3 millions d'euros a été constaté à ce titre en 2012.

La participation a été consolidée par intégration globale à compter de la prise de contrôle et un *goodwill* complet a été constaté pour un montant de 1 658 millions d'euros.

L'évaluation de la juste valeur des actifs et passifs en date de prise de contrôle a été confiée à un expert externe.

Les actifs incorporels identifiables, conformément à IAS 38 et selon la pratique communément observée dans ce secteur d'activité, correspondent principa-

lement à des marques, une enseigne et des relations clients. Ces actifs ont été évalués par actualisation de flux de redevances pour les marques et enseignes, et par actualisation des flux futurs générés par les bases clients existantes, pour les relations clients.

Les autres actifs ont été évalués à leur valeur nette comptable, celle-ci étant représentative de leur juste valeur.

#### Valeur nette comptable des principaux actifs et passifs en date de prise de contrôle (ou juste valeur)

<b>Actif</b> (en millions d'euros)	Valeur nette comptable	Impact mise à la juste valeur	Juste valeur
Goodwill	1 643	(1 643)	0
Immobilisations incorporelles et corporelles	274	473	747
Actifs financiers et titres en équivalence	20	0	20
Trésorerie	381	0	381
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>2 318</b>	<b>(1 170)</b>	<b>1 148</b>

Les informations pro forma relatives à cette opération sont fournies dans la note 31.

#### Contribution du Groupe Havas au résultat du Groupe Bolloré depuis sa date de prise de contrôle

(en milliers d'euros)	
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>670 905</b>
Achats et charges externes	(128 281)
Frais de personnel	(411 060)
Amortissements et provisions	(23 296)
Autres produits opérationnels	22 185
Autres charges opérationnelles	(25 366)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>105 087</b>
Coût net du financement	(6 724)
Autres produits financiers	8 720
Autres charges financières	(13 875)
<b>Résultat financier</b>	<b>(11 879)</b>
Part dans le résultat net des entreprises associées	544
Impôts sur les résultats	(29 896)
<b>Résultat net consolidé</b>	<b>63 856</b>

#### Sorties de périmètre – Entités intégrées globalement

- Direct 8, Direct Star et entités associées

Ces entités, cédées au Groupe Canal+ en septembre 2012, et classées jusqu'à la date de cession en actifs destinés à être cédés, ont été sorties du périmètre à compter de cette date (voir note 25 – Actifs et passifs destinés à être cédés).

#### EXERCICE 2011

#### Entrées de périmètre – Entités intégrées globalement

- Transport et logistique

Le Groupe a consolidé par intégration globale la société STAT, suite à la prise de contrôle de la société, opérée via le rachat complémentaire de 5 % des titres, portant ainsi sa participation à 55 %. Conformément à IFRS 3 révisée,

la quote-part de participation antérieurement détenue a fait l'objet d'une réévaluation par résultat d'un montant non significatif. Le Groupe a opté pour la comptabilisation d'un *goodwill* partiel.

Le Groupe a pris le contrôle fin décembre 2011 de deux entités du réseau Fast, Fret Air Service Transport et Fret Air Service Transport Italie, constatant des *goodwill* sur 100 % des participations.

Pour ces acquisitions, le Groupe dispose d'un délai d'un an pour déterminer la juste valeur des actifs et passifs acquis.

- Logistique pétrolière

Le Groupe a souscrit à hauteur de 49 % du capital de la société Les Combustibles de Normandie (LCN) début février 2011. Le sous-groupe LCN est consolidé par intégration globale en raison du contrôle que le Groupe exerce sur ce dernier, le Groupe ayant notamment la majorité des voix au sein du Conseil d'administration, conformément à IAS 27 révisée. Cette acquisition s'accompagne d'un achat à terme ferme à prix fixe des intérêts non détenus, se traduisant par la prise en compte immédiate de la totalité des intérêts pour le Groupe et la constatation d'un *goodwill* complet de 18,3 millions d'euros.

- Autres activités

Le Groupe a consolidé, par intégration globale, la société Autolib', société détenue à 100 % par le Groupe, et créée pour les besoins du projet Autolib'. Cette société a pour objet principal la réalisation et l'exploitation du service de mise à disposition d'automobiles électriques en libre-service.

#### Entrées de périmètre – Entités intégrées par intégration proportionnelle

Le Groupe a pris le contrôle conjoint à 50 % en juillet 2011 de la société de transport mauritanienne Sogeco.

#### Entrées de périmètre – Prise d'influence notable

- Mise en équivalence de Mediobanca

Le 22 juillet 2011, les dispositions du pacte d'actionnaires qui contrôle près de 41 % du capital de Mediobanca ont été renégociées.

En raison des conséquences favorables pour le Groupe Bolloré de la renégociation de ces accords, le Groupe a considéré que les conditions requises à l'exercice d'une influence notable sur sa participation étaient réunies à compter de cette date.

Conformément aux dispositions d'IAS 28, la participation a été mise en équivalence à compter du 22 juillet 2011 (voir note 8 – Titres mis en équivalence).

### Informations agrégées relatives aux entrées de périmètre en intégration globale de la période

Le montant constaté en *goodwill* au titre des opérations de l'exercice 2011 s'élève à 24,2 millions d'euros.

Le coût d'acquisition global de ces participations s'élève à 50,9 millions d'euros, incluant la valorisation des engagements de rachat de minoritaires. La juste valeur des actifs et passifs identifiables s'élève à 26,7 millions d'euros.

### NOTE 3 – COMPARABILITÉ DES COMPTES

Les comptes de l'exercice 2012 sont comparables à ceux de l'exercice 2011 à l'exception des variations de périmètre de consolidation, des modifications de présentation et du changement de méthode détaillés ci-dessous.

### CHANGEMENT DE MODALITÉ DE PRÉPARATION DES DONNÉES CONSTANTES

Le Groupe présentait jusqu'à présent des données constantes en ramenant les données de l'année en cours au périmètre et au taux de change de l'année précédente.

À compter de l'exercice 2012, le Groupe choisit de préparer les données constantes en ramenant les données de l'année précédente au périmètre et au taux de change de l'année en cours.

Toutes les périodes comparatives ont été retraitées en conséquence.

Ce changement n'a pas d'incidence notable sur les variations ainsi présentées.

### CHANGEMENT DE MÉTHODE COMPTABLE DES ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL

La norme IAS 19 « Avantages du personnel » permet d'opter pour l'une des deux méthodes de comptabilisation des engagements envers le personnel : la méthode du corridor ou la méthode SoRIE.

Jusqu'à présent, le Groupe avait opté pour la méthode du corridor.

Afin d'améliorer l'information présentée dans les comptes, le Groupe a décidé d'appliquer l'option SoRIE et de procéder au changement de méthode comptable de la comptabilisation de ses engagements envers le personnel dès le 1<sup>er</sup> janvier 2012 avec effet rétroactif sur toutes les périodes présentées (seules les notes affectées par une modification ont été présentées au 1<sup>er</sup> janvier 2011).

Les principaux impacts de ce changement de méthode comptable sont les suivants :

- comptabilisation des écarts actuariels non reconnus au bilan en contrepartie des capitaux propres sur la première période présentée ;
- comptabilisation des variations ultérieures des dettes actuarielles des engagements postérieurs à l'emploi liées aux effets des hypothèses actuarielles par capitaux propres directement sans effet ultérieur au compte de résultat. Le Groupe a également choisi de modifier la présentation en compte de résultat de la charge liée aux engagements envers le personnel qui était jusqu'à présent constatée intégralement en résultat opérationnel. La composante de la charge liée aux intérêts nets du rendement attendu des actifs sera constatée en résultat financier.

### Impacts de l'application de la méthode SoRIE

Bilan (en milliers d'euros)	31/12/2011 Publié	31/12/2011 Retraité	Écart	31/12/2010 Publié	31/12/2010 Retraité	Écart
Impôts différés actifs	24 012	26 045	2 033	39 253	43 364	4 111
Capitaux propres totaux	4 117 430	4 112 619	(4 811)	4 035 402	4 025 671	(9 731)
Provisions pour avantages du personnel	108 482	115 326	6 844	103 867	117 709	13 842

Compte de résultat (en milliers d'euros)	31/12/2011 Publié	31/12/2011 Retraité	Écart
Résultat opérationnel	289 757	291 615	1 858
Impôts	(110 800)	(111 352)	(552)
Résultat net	376 356	377 662	1 306
Résultat net part du Groupe par action de base (en euros)	14,86	14,90	0,04

### Changement de présentation du compte de résultat

Le montant des charges d'intérêt nettes du rendement attendu des actifs reclassé du résultat opérationnel vers le résultat financier s'élève à -6 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Le montant des charges d'intérêt nettes du rendement attendu des actifs qui auraient été reclassées du résultat opérationnel vers le résultat financier s'élève à -4,5 millions d'euros au 31 décembre 2011. Ce montant étant considéré comme non significatif au regard des comptes consolidés, les états financiers comparatifs n'ont pas été retraités.

## NOTES SUR LE BILAN

### NOTE 4 – GOODWILL

#### ÉVOLUTION DES GOODWILL

(en milliers d'euros)	
<b>Au 31 décembre 2011</b>	<b>1 084 429</b>
Prise de contrôle	1 659 637 <sup>(1)</sup>
Cession	(129)
Perte de valeur	(10 351) <sup>(2)</sup>
Variation de change	405
Autres	(2 159)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>	<b>2 731 832</b>

(1) Correspond principalement à la prise de contrôle du Groupe Havas par le Groupe Bolloré.

(2) Correspond principalement à la perte de valeur du *goodwill* de l'UGT « Études ».

#### VENTILATION PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

(en milliers d'euros)	31/12/2012	31/12/2011
Communication	1 675 981	27 965
Transport et logistique	918 245	918 337
Logistique pétrolière	104 346	104 867
Stockage d'électricité et solutions	24 381	24 381
Autres activités	8 879	8 879
<b>TOTAL</b>	<b>2 731 832</b>	<b>1 084 429</b>

#### DÉFINITION ET REGROUPEMENT DES UGT

Le Groupe Bolloré comprend, au 31 décembre 2012, une quarantaine d'unités génératrices de trésorerie (UGT) avant regroupements d'UGT. Le découpage de l'activité par UGT s'appuie sur les spécificités des différents métiers du Groupe.

Les principales UGT sont les suivantes : « Transport et logistique Afrique », « Logistique internationale », « Logistique pétrolière » (hors concession) et « Havas ».

Ces activités sont décrites dans la note B.6 – Règles et méthodes d'évaluation, paragraphe 21 « Information sectorielle ».

En raison des synergies existantes entre les UGT listées ci-dessus, le Groupe a identifié les 4 regroupements d'UGT suivants :

- regroupement Logistique Afrique : comprenant les UGT « Transport et logistique Afrique » et « Concessions ferroviaires et portuaires d'Afrique » ;
- regroupement Logistique internationale : comprenant les UGT « Logistique internationale » et « Concessions portuaires de France » ;
- regroupement Presse gratuite ;
- regroupement Télécoms.

Les dépréciations de *goodwill* sont effectuées sur les UGT après regroupements.

#### DÉTERMINATION DE LA VALEUR RECOUVRABLE

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », les *goodwill* font l'objet chaque année de tests de valeur. Les tests sont réalisés au moins une fois par an à la date de clôture.

Lorsque la valeur recouvrable (valeur la plus élevée entre la juste valeur et la valeur d'utilité) est inférieure à la valeur comptable d'une UGT, une perte de valeur est comptabilisée en résultat opérationnel, dans le poste « Amortissements et provisions ».

La valeur d'utilité est calculée par la méthode d'actualisation des flux de trésorerie opérationnels prévisionnels après impôt.

La juste valeur est calculée à partir des informations de marché.

#### Valeur recouvrable basée sur la juste valeur

Concernant l'UGT « Havas », au 31 décembre 2012, la valeur recouvrable a été estimée par référence à la juste valeur basée sur le cours de Bourse. Elle est supérieure à la valeur comptable de l'UGT.

En conséquence, aucune dépréciation n'a été comptabilisée au 31 décembre 2012 pour cette UGT.

#### Valeur recouvrable basée sur la valeur d'utilité

Les principales hypothèses retenues pour la détermination de la valeur recouvrable sont les suivantes :

- le taux d'actualisation est déterminé en prenant pour base le coût moyen pondéré du capital (WACC) de chaque UGT ; il intègre les éventuels risques spécifiques à chaque activité (métiers, marchés et géographiques) ; le taux retenu a été déterminé sur la base d'informations communiquées par un cabinet d'expertise ;
- les flux de trésorerie sont calculés à partir des budgets opérationnels, puis sont extrapolés, en appliquant, jusqu'à la cinquième année, un taux de croissance en adéquation avec le potentiel de développement des marchés concernés, et avec les perspectives définies par le management, sur la base de l'expérience passée. Au-delà de la cinquième année, la valeur terminale est évaluée sur la base d'une capitalisation à l'infini des flux de trésorerie. Les projections de flux de trésorerie sur les concessions sont basées sur la durée des contrats.

Ces tests sont effectués sur la base d'un taux d'actualisation après impôts. La méthode retenue n'entraîne pas d'écart significatif avec un calcul effectué sur la base d'un taux d'actualisation avant impôts (vérification effectuée conformément à la norme IAS 36 BCZ 85).

Les tests conduits au 31 décembre 2012 ont entraîné la reconnaissance d'une dépréciation de 10 millions d'euros du *goodwill* de l'UGT « Études ». Le tableau ci-dessous reprend les hypothèses retenues pour les tests des *goodwill* les plus significatifs :

2012 (en milliers d'euros)	Transport et logistique Afrique (UGT)	Logistique internationale (regroupement UGT)	Logistique pétrolière (UGT)
<b>Valeur nette comptable du <i>goodwill</i></b>	<b>435 160</b>	<b>469 799</b>	<b>80 231</b>
<b>Pertes de valeur comptabilisées sur l'exercice</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Base retenue pour la valeur recouvrable</b>	<b>valeur d'utilité</b>	<b>valeur d'utilité</b>	<b>valeur d'utilité</b>
<b>Paramètres du modèle applicable aux flux de trésorerie :</b>			
– taux de croissance sur prévisions de N + 2 à N + 5	2 % à 4 %	2 % à 4 %	1 %
– taux de croissance sur valeur terminale	2 %	2 %	1 %
– coût moyen pondéré du capital (WACC)	13,5 %	10,5 %	8,6 %
<b>Sensibilité des tests à la modification des critères énoncés ci-dessous :</b>			
– taux d'actualisation pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	17,3 %	14,7 %	8,8 %
– taux de croissance à l'infini pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	-5,4 %	-3,3 %	0,6 %

2011 (en milliers d'euros)	Transport et logistique Afrique (UGT)	Logistique internationale (regroupement UGT)	Logistique pétrolière (UGT)
<b>Valeur nette comptable du <i>goodwill</i></b>	<b>436 218</b>	<b>468 834</b>	<b>80 751</b>
<b>Pertes de valeur comptabilisées sur l'exercice</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Base retenue pour la valeur recouvrable</b>	<b>valeur d'utilité</b>	<b>valeur d'utilité</b>	<b>valeur d'utilité</b>
<b>Paramètres du modèle applicable aux flux de trésorerie :</b>			
– taux de croissance sur prévisions de N + 2 à N + 5	2 % à 4 %	2 % à 4 %	1 %
– taux de croissance sur valeur terminale	2 %	2 %	1 %
– coût moyen pondéré du capital (WACC)	12,7 %	9,9 %	7,9 %
<b>Sensibilité des tests à la modification des critères énoncés ci-dessous :</b>			
– taux d'actualisation pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	14,6 %	14,5 %	8,7 %
– taux de croissance à l'infini pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	-1,2 %	-3,8 %	-1,4 %

## NOTE 5 – IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

### ÉVOLUTION EN 2012

Valeurs brutes (en milliers d'euros)	Au 31/12/2011	Acquisitions	Cessions	Variations de périmètre <sup>(2)</sup>	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2012
Droits d'exploitation, brevets, frais de recherche	301 621	60 377	(1 371)	83 095	(1 427)	44 354	486 649
Immobilisations incorporelles du domaine concédé <sup>(1)</sup>	110 460	92 587	0	0	1	(4 673)	198 375
Marques, enseignes	0	12	0	383 149	(8)	0	383 153
Relations clients	0	0	(2)	108 015	0	(13)	108 000
Autres	79 452	14 361	(6 041)	8 468	(148)	(44 065)	52 027
<b>VALEURS BRUTES</b>	<b>491 533</b>	<b>167 337</b>	<b>(7 414)</b>	<b>582 727</b>	<b>(1 582)</b>	<b>(4 397)</b>	<b>1 228 204</b>

Amortissements et provisions (en milliers d'euros)	Au 31/12/2011	Dotations	Reprises	Variations de périmètre <sup>(2)</sup>	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2012
Droits d'exploitation, brevets, frais de recherche	(108 257)	(38 368)	1 767	(54 203)	1 042	(31 574)	(229 593)
Immobilisations incorporelles du domaine concédé <sup>(1)</sup>	(5 605)	(5 640)	0	0	3	124	(11 118)
Marques, enseignes	0	(78)	0	(1 024)	1	0	(1 101)
Relations clients	0	(3 600)	0	0	0	0	(3 600)
Autres	(56 412)	(6 385)	6 480	(9 210)	114	31 896	(33 517)
<b>Amortissements et provisions</b>	<b>(170 274)</b>	<b>(54 071)</b>	<b>8 247</b>	<b>(64 437)</b>	<b>1 160</b>	<b>446</b>	<b>(278 929)</b>
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>321 259</b>	<b>113 266</b>	<b>833</b>	<b>518 290</b>	<b>(422)</b>	<b>(3 951)</b>	<b>949 275</b>

(1) Reclassement, conformément à IFRIC12, des infrastructures revenant au concédant en fin de contrat, d'immobilisations corporelles à immobilisations incorporelles du domaine concédé pour les concessions comptabilisées selon cette interprétation.

(2) Les variations sont principalement liées à la prise de contrôle du Groupe Havas (qui contribue pour 525 millions d'euros).

**NOTE 6 – IMMOBILISATIONS CORPORELLES****ÉVOLUTION EN 2012**

Valeurs brutes (en milliers d'euros)	Au 31/12/2011	Acquisitions	Cessions	Variations de périmètre <sup>(1)</sup>	Variations de change	Autres mouvements <sup>(2)</sup>	Au 31/12/2012
Terrains et agencements	72 670	3 672	(177)	25 049	(450)	726	101 490
Constructions et aménagements	817 644	62 530	(8 536)	83 012	(3 968)	47 415	998 097
Installations techniques, matériels	762 345	113 267	(25 650)	270 469	(8 820)	50 472	1 162 083
Autres	758 421	219 940	(45 017)	64 864	(4 413)	(99 352)	894 443
<b>VALEURS BRUTES</b>	<b>2 411 080</b>	<b>399 409</b>	<b>(79 380)</b>	<b>443 394</b>	<b>(17 651)</b>	<b>(739)</b>	<b>3 156 113</b>

Amortissements et provisions (en milliers d'euros)	Au 31/12/2011	Dotations	Reprises	Variations de périmètre <sup>(1)</sup>	Variations de change	Autres mouvements <sup>(2)</sup>	Au 31/12/2012
Terrains et agencements	(5 933)	(835)	130	0	19	596	(6 023)
Constructions et aménagements	(337 553)	(48 199)	5 857	(9 959)	1 152	1 707	(386 995)
Installations techniques, matériels	(483 258)	(122 693)	23 955	(158 549)	6 436	(3 875)	(737 984)
Autres	(404 101)	(74 022)	28 244	(49 287)	3 148	7 259	(488 759)
<b>Amortissements et provisions</b>	<b>(1 230 845)</b>	<b>(245 749)</b>	<b>58 186</b>	<b>(217 795)</b>	<b>10 755</b>	<b>5 687</b>	<b>(1 619 761)</b>
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>1 180 235</b>	<b>153 660</b>	<b>(21 194)</b>	<b>225 599</b>	<b>(6 896)</b>	<b>4 948</b>	<b>1 536 352</b>

(1) Les variations sont principalement liées à la prise de contrôle du Groupe Havas (qui contribue pour 226 millions d'euros).

(2) Reclassement, conformément à IFRIC 12, des infrastructures revenant au concédant en fin de contrat, d'immobilisations corporelles à immobilisations incorporelles du domaine concédé pour les concessions comptabilisées selon cette interprétation.

Les investissements sont détaillés par secteur opérationnel dans la note 26.

**BIENS PRIS EN CRÉDIT-BAIL AU 31 DÉCEMBRE 2012**

(en milliers d'euros)	Montant brut	Amortissements		
		Exercice	Cumulés	Montant net
Terrains et agencements	36	(1)	(7)	29
Constructions et aménagements	8 026	(554)	(4 730)	3 296
Autres immobilisations	33 384	(3 260)	(15 782)	17 602
<b>TOTAL</b>	<b>41 446</b>	<b>(3 815)</b>	<b>(20 519)</b>	<b>20 927</b>

## NOTE 7 – INFORMATIONS RELATIVES AUX CONCESSIONS

Le Groupe opère de nombreux contrats de « concession » dans différents secteurs d'activité. Cette terminologie regroupe des contrats de natures diverses : concession de service public, affermage, contrat de développement et de renouvellement dit « BOT ».

Le Groupe analyse en substance les caractéristiques de tous les nouveaux contrats de concession qui lui sont octroyés afin de déterminer de quelle norme relève le traitement comptable à appliquer, en prenant en compte à la fois les modalités contractuelles et également son expérience de l'exploitation de contrats similaires.

Le Groupe analyse en premier lieu les nouveaux contrats au regard des critères de l'interprétation IFRIC 12.

L'interprétation IFRIC 12 est appliquée aux contrats de concession de service public ayant simultanément les caractéristiques suivantes :

- le concédant contrôle ou régule les services fournis, et fixe notamment le tarif des prestations. Ce critère est apprécié pour chaque contrat en substance par le Groupe en fonction de l'autonomie dont il dispose pour assurer l'équilibre financier de la concession ;
- les infrastructures reviennent au concédant à l'issue du contrat.

Certains des contrats de concessions portuaires en Afrique obtenus récemment ainsi que le contrat de concession Autolib' relèvent de la norme IFRIC 12. Les infrastructures réalisées revenant au concédant en fin de contrat ont été classées en immobilisations incorporelles du domaine concédé conformément à cette interprétation (voir note 5 – immobilisations incorporelles), les revenus du concessionnaire étant perçus pour toutes ces concessions directement des usagers.

Le Groupe considère que les travaux de construction d'infrastructures qu'il peut être amené à réaliser dans le cadre de la mise en œuvre de ces concessions et tels que décrits dans le tableau ci-dessous ne sont qu'un moyen de satisfaire aux exigences des contrats et non une source de revenu additionnel pour le Groupe. Le montant des coûts de construction engagés au cours de la période au titre des concessions IFRIC 12 s'est élevé à 59,7 millions d'euros pour les concessions portuaires et 32,9 millions d'euros pour Autolib'.

Les obligations futures d'investissement liées à la fois à la construction ou au développement des infrastructures du concédant prévues contractuellement mais aussi aux investissements en biens propres nécessaires au bon fonctionnement des concessions sont détaillées en note 34 – Engagements hors-bilan. Ils concernent pour l'essentiel les investissements prévus au titre des concessions relevant d'IFRIC 12.

## CONCESSIONS PORTUAIRES FRANCE

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de réaliser des infrastructures additionnelles revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Dewulf Cailleret	Grand port autonome de Dunkerque	25 ans à compter de 2010	Terre-plein du quai Freycinet, linéaire de quai, hangar et bureau – Port de Dunkerque	N/A	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
Normande de Manutention	Grand port maritime de Rouen	25 ans à compter de 2010	Terrains, terre-pleins, quais, bâtiments et aménagements du terminal conteneurs et marchandises diverses	N/A	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
Normande de Manutention	Grand port maritime de Rouen	15 ans à compter de 2010	Terrains, terre-pleins, quais, bâtiments et aménagements du terminal vrac solides	N/A	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
SDV Logistique Internationale	Grand port maritime de La Rochelle	25 ans à compter de 2010	Terrains, quais, terre-pleins et hangars du terminal chef de baie – La Rochelle	N/A	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
SDV Logistique Internationale	Grand port maritime de La Rochelle	15 ans à compter de 2010	Terrains, quais, terre-pleins et hangars du terminal du bassin à flot – La Rochelle	N/A	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
SDV Logistique Internationale	Grand port maritime de La Rochelle	15 ans à compter de 2010	Terrains, terre-pleins et quais du terminal du môle d'escale ouest – La Rochelle	N/A	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
Terminal du Grand Ouest	Grand port maritime de Nantes Saint-Nazaire	35 ans à compter de 2011	Terrains et accessoires du terminal à conteneurs et marchandises diverses de Montoir-de-Bretagne	N/A	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire

Ces contrats prévoient le versement au concédant d'une redevance annuelle fixe, assortie pour certaines d'une redevance variable sur volumes. Les redevances sont comptabilisées en charges dans le résultat opérationnel, au cours de l'exercice où elles sont exigibles.

Ces contrats peuvent être résiliés à tout moment sur préavis à l'initiative de l'opérateur ou d'un commun accord avec le concédant. Ils peuvent être dénoncés par le concédant pour motif d'intérêt général (avec compensation) ou défaut majeur du concessionnaire.

## CONCESSIONS PORTUAIRES AFRIQUE

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de construction d'infrastructures revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Société des Terminaux à Conteneurs du Gabon (STCG)	Office des Ports du Gabon (OPRAG)	20 ans à compter de 2008 avec possibilité de renouveler au maximum de 10 ans	Terrains, terre-pleins et quais du terminal portuaire d'Owendo	N/A	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'aménagement et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Abidjan Terminal	Port autonome d'Abidjan (Côte d'Ivoire)	15 ans à compter de mars 2004, renouvelée jusqu'en 2029	Terrains, terre-pleins et quais du terminal portuaire de Vridi, immeubles, parc de stockage de conteneurs frigorifiques	N/A	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Douala International Terminal (DIT)	Port autonome de Douala (Cameroun)	15 ans à compter de 2005	Terrains, terre-pleins et quais du terminal à conteneurs de Douala, parc à conteneurs, hangars et magasins	N/A	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Meridian Port Service (MPS)	Autorités portuaires du Ghana	20 ans à compter d'août 2004	Terrains, terre-pleins et quais du terminal portuaire de Tema	N/A	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Tin Can International Container Terminal Ltd	Autorités portuaires du Nigeria	15 ans à compter de juin 2006 – rallongée de 5 ans en décembre 2011	Terrains, terre-pleins et quais du terminal portuaire de Tin Can, aires de stockage, bureaux et magasins	N/A	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Congo Terminal <sup>(1)</sup>	Port autonome de Pointe-Noire (Congo)	27 ans à compter de juillet 2009	Aire du terminal portuaire de Pointe-Noire, terre-pleins et quais	Reconstruction et rallongement des quais et construction de terre-pleins additionnels	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Togo Terminal <sup>(1)</sup>	Port autonome de Lomé (Togo)	35 ans à compter de 2010	Aire du terminal portuaire à conteneurs de Lomé, terre-pleins et quais	Construction d'un quai supplémentaire et de terre-pleins additionnels	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Lomé Multipurpose Terminal <sup>(1)</sup>	Port autonome de Lomé (Togo)	25 ans à compter d'août 2003	Aire du terminal portuaire conventionnel de Lomé, terre-pleins et magasins	N/A	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés. Pas de travaux de développement et d'amélioration prévus à la charge du concessionnaire
Freetown Terminal <sup>(1)</sup>	Sierra Leone Port Authority (Sierra Leone)	20 ans à compter de 2011	Terre-pleins et quais du terminal à conteneurs de Freetown	Réhabilitation et aménagement des terre-pleins existants	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Conakry Terminal <sup>(1)</sup>	Port autonome de Conakry (Guinée)	25 ans à compter de 2011	Terre-pleins et quais du terminal portuaire de Conakry	Construction d'un quai supplémentaire et de terre-pleins additionnels	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Moroni Terminal <sup>(1)</sup>	État comorien	10 ans à compter de décembre 2011	Zone portuaire de Moroni Terminal	N/A	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire. Investissements de développement et de renouvellement à la charge du concessionnaire

(1) Comptabilisées selon les dispositions d'IFRIC 12.

Ces contrats prévoient le versement au concédant d'une redevance annuelle fixe assortie d'une redevance variable fonction de la performance du terminal, à l'exception de la concession Togo Terminal qui ne prévoit qu'une redevance variable. Les redevances sont comptabilisées en charges dans le résultat opérationnel, au cours de l'exercice où elles sont exigibles.

Ces contrats peuvent être résiliés d'un commun accord avec le concédant. Ils peuvent être dénoncés par le concédant pour motif d'intérêt général (avec compensation) ou défaut majeur du concessionnaire.

## CONCESSIONS FERROVIAIRES AFRIQUE

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de construction d'infrastructures revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Camrail	État camerounais	30 ans à compter de 1999, renouvelée jusqu'en 2034	Réseau ferré camerounais : infrastructures ferroviaires nécessaires à l'exploitation	N/A	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire
Sitarail	États du Burkina Faso et de la Côte d'Ivoire	15 ans à compter de 1995, renouvelée jusqu'en 2030	Réseau ferré reliant à Abidjan à Ouagadougou (Côte d'Ivoire/Burkina Faso) : infrastructures ferroviaires et dépendances du domaine public ferroviaire ainsi que le matériel nécessaire à l'exploitation	N/A	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire

Ces concessions sont assorties du paiement de redevances au concédant en contrepartie du droit d'exploitation accordé. Les redevances sont comptabilisées en charges dans le résultat opérationnel, au cours de l'exercice où elles sont exigibles.

Les obligations contractuelles d'entretien et de remise en état des biens concédés font l'objet de provisions, en fonction des plans prévisionnels, comptabilisées selon la norme IAS 37, et présentées en note 16 – Provisions pour risques et charges.

Le contrat Sitarail peut être résilié à l'initiative du concessionnaire en cas de manquement grave du concédant à ses obligations (avec compensation) ou en cas de force majeure, ou à l'initiative du concédant par rachat de la concession ou en cas de faute grave du concessionnaire. Le contrat Camrail peut être résilié à l'initiative du concédant par rachat de la concession ou en cas de faute grave du concessionnaire.

## AUTRES CONCESSIONS

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de construction d'infrastructures revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Bolloré Telecom	État français	20 ans à compter de 2006	Licences WiMax régionales	N/A	Obligation de déploiement territorial du service
SFDM	État français	25 ans à compter de mars 1995	Oléoduc reliant le port de Donges à Metz et dépôts	N/A	Obligation contractuelle d'entretien et de mise à niveau des ouvrages concédés
Autolib' <sup>(1)</sup>	Syndicat mixte Autolib'	12 ans à compter de fin 2011	Emplacements en voirie	Réalisation de stations d'abonnement et de bornes de recharge en voirie	Entretien et renouvellement des biens nécessaires au bon fonctionnement du service

(1) Comptabilisée selon les dispositions d'IFRIC 12.

Ces concessions sont assorties du paiement de redevances au concédant en contrepartie du droit d'exploitation accordé. Les redevances sont comptabilisées en charges dans le résultat opérationnel, au cours de l'exercice où elles sont exigibles.

Concernant SFDM, les obligations contractuelles d'entretien et de remise en état des biens concédés donnent lieu à des provisions comptabilisées selon les plans pluriannuels selon la norme IAS 37, et présentées en note 16 – Pro-

visions pour risques et charges. Le contrat est assorti d'une clause de déchéance pour faute grave du concessionnaire ou force majeure. Concernant Autolib', le contrat est assorti de clauses de résiliation à l'initiative du concédant pour cas de force majeure, pour motif d'intérêt général, en cas de manquement grave du concessionnaire à ses obligations, ou en cas d'absence d'intérêt économique de la concession.

## CONCESSIONS SIGNÉES AU 31 DÉCEMBRE 2012 MAIS DONT L'EXPLOITATION N'A PAS ENCORE DÉMARRÉ

## CONCESSIONS PORTUAIRES AFRIQUE

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de construction d'infrastructures revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Bénin Terminal <sup>(1)</sup>	État béninois et port autonome de Cotonou (Bénin)	25 ans à compter de la fin de la construction du quai	Terrains et quai du terminal portuaire de Cotonou	Construction de terre-pleins	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés, sauf murs Travaux d'aménagement à la charge du concessionnaire pour répondre aux objectifs de performance opérationnelle du terminal
Misurata Container Terminal <sup>(1)</sup>	Misurata Free Zone (Libye)	20 ans à compter de 2011 avec possibilité de renouveler au maximum de 10 ans	Zone portuaire du terminal de Misurata	N/A	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés Pas de travaux de développement et d'amélioration prévus à la charge du concessionnaire
San Pedro <sup>(1)</sup>	Port autonome de San Pedro (Côte d'Ivoire)	10 ans à compter de 2011	Aire du terminal portuaire polyvalent de San Pedro	N/A	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire Investissements de développement et de renouvellement à la charge du concessionnaire

(1) Comptabilisée selon les dispositions d'IFRIC 12.

## NOTE 8 – TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

(en milliers d'euros)	
<b>Au 31 décembre 2011</b>	<b>1 163 217</b>
Variation du périmètre de consolidation <sup>(1)</sup>	(588 068)
Quote-part de résultat	53 537
Autres mouvements <sup>(2)</sup>	(3 087)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>	<b>625 599</b>

(1) Essentiellement effet du passage en intégration globale du Groupe Havas (voir infra) pour –594,6 millions d'euros.

(2) Dont –48,5 millions d'euros au titre des dividendes et 50,8 millions d'euros au titre de la variation de la juste valeur des actifs financiers chez Mediobanca.

## VALEUR CONSOLIDÉE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

(en milliers d'euros)	<b>Au 31/12/2012</b>		<b>Au 31/12/2011</b>	
	<b>Quote-part de résultat</b>	<b>Valeur de mise en équivalence</b>	<b>Quote-part de résultat</b>	<b>Valeur de mise en équivalence</b>
Havas (Groupe consolidé en MEE jusqu'au 31 août 2012) <sup>(1)</sup>	60 985	0	7 698	549 773
Mediobanca <sup>(2)</sup>	(45 698)	330 677	(4 867)	323 821
Groupe Socfin	44 853	246 317	46 401	241 290
Euro Media Group	(8 758)	25 054	(536)	32 808
Autres	2 155	23 551	2 391	15 525
<b>TOTAL</b>	<b>53 537</b>	<b>625 599</b>	<b>51 087</b>	<b>1 163 217</b>

### (1) Havas

Le Groupe Havas a été intégré globalement à la date du 1<sup>er</sup> septembre 2012 (voir note 2 – Variations de périmètre). La quote-part du Groupe dans les résultats d'Havas a été comptabilisée jusqu'à cette date dans la rubrique « Part dans le résultat net des entreprises associées » selon les modalités d'IAS 28.

La valeur recouvrable de la participation a été recalculée à la date de la prise de contrôle. À cette date, la valeur d'utilité de la participation, estimée selon une méthode multicritère, était supérieure à sa juste valeur. La revue de cette valeur d'utilité a conduit à reconnaître une reprise de dépréciation de 39,1 millions d'euros.

### (2) Mediobanca

Mediobanca est une société cotée qui établit des comptes conformes au référentiel IFRS. Les principales informations financières résumées sont fournies ci-dessous.

Au 31 décembre 2012, Le Groupe Bolloré détient 6 % du capital total de Mediobanca, soit 6,12 % hors actions d'autocontrôle (respectivement 5,88 % et 5,99 % au 31 décembre 2011). Le capital de Mediobanca est détenu à 42 % par trois groupes d'actionnaires fédérés par un pacte d'actionnaires, aucun actionnaire hors pacte ne détenant à lui seul plus de 5 % du capital.

La Financière du Perguet fédère le Groupe C composé d'investisseurs étrangers qui détiennent 10,9 % du capital de Mediobanca (26% du pacte). L'influence du Groupe C et de Financière du Perguet avait été significativement renforcée à l'issue de la renégociation des accords du pacte survenue en juillet 2011.

En raison des conséquences favorables pour le Groupe de cette renégociation, le Groupe a considéré que les conditions d'exercice d'une influence notable étaient réunies et a mis en équivalence sa participation à compter de cette date.

Au 31 décembre 2011, un *goodwill* préliminaire avait été calculé, le Groupe disposant d'un an à compter de la date de prise d'influence notable pour finaliser les travaux d'affectation.

Conformément aux principes et méthodes comptables retenus par le Groupe, un *goodwill* partiel a été calculé selon «la méthode du coût», les lots antérieurement acquis ne faisant pas l'objet d'une réévaluation.

L'évaluation de la juste valeur des actifs et passifs identifiables a été confiée à un cabinet extérieur. Les principaux éléments du bilan ayant fait l'objet d'une réévaluation sont les suivants :

- les titres de dette émis ;
- les titres mis en équivalence ;
- le portefeuille de crédit ;
- la marque Mediobanca.

Le *goodwill* définitif ressort à 73 millions d'euros, correspondant à la prise d'influence notable. Les acquisitions ayant suivi la prise d'influence notable font ressortir un *badwill* de 12 millions d'euros déjà reconnu en quote-part de résultat au 31 décembre 2011.

Les comptes clos au 31 décembre 2011 n'ont pas été modifiés.

Au 31 décembre 2012, la valeur de la participation mise en équivalence s'élève à 330,7 millions d'euros et la quote-part de résultat revenant au Groupe est de –45,7 millions d'euros après dépréciation des titres de –67,2 millions d'euros. La valeur de marché de la participation à cette date s'élève à 240,9 millions d'euros.

## PRINCIPALES INFORMATIONS FINANCIÈRES RÉSUMÉES DE MEDIOBANCA

(en milliers d'euros)	<b>Au 31/12/2012<sup>(1)</sup></b>	<b>Au 31/12/2011<sup>(1)</sup></b>
Produits nets bancaires	775	818
Résultat net	123	65
Total actif	79 637	76 468
Capitaux propres	7 154	6 226

(1) Correspondant à la publication semestrielle soit six mois d'activité, le groupe Mediobanca clôturant ses comptes annuels en juin. Le Groupe reconnaît toutefois douze mois complets dans ses comptes annuels.

## ÉVALUATION DES TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Conformément à la norme IAS 28, la valeur des participations mises en équivalence est testée à la date de clôture dès lors qu'il existe une indication objective de dépréciation.

La valeur d'utilité des participations est calculée à partir d'une analyse multicritère intégrant la valeur boursière, des flux de trésorerie futurs actualisés, des comparables boursiers.

Ces méthodes sont confrontées aux objectifs de cours déterminés par les analystes financiers pour les titres cotés.

### Mediobanca

La valeur d'utilité de la participation dans Mediobanca a été recalculée au 31 décembre 2012. Elle est supérieure au cours de Bourse.

La revue de la valeur d'utilité a conduit à reconnaître une dépréciation de –67,2 millions d'euros au 31 décembre 2012.

### Euro Media Group

La valeur d'utilité de la participation dans Euro Media Group a été recalculée au 31 décembre 2012 et a conduit à reconnaître une dépréciation de –10,0 millions d'euros au titre de l'exercice.

**NOTE 9 – AUTRES ACTIFS FINANCIERS**

<b>Au 31/12/2012</b> (en milliers d'euros)	<b>Valeur brute</b>	<b>Provisions</b>	<b>Valeur nette</b>	<b>Dont non courant</b>	<b>Dont courant</b>
Actifs disponibles à la vente	4 135 058	(182 005)	3 953 053	3 953 053	0
Actifs à la juste valeur par résultat	4 398	0	4 398	4 135	263
Prêts, créances, dépôts et obligations	202 082	(37 506)	164 576	153 262	11 314
<b>TOTAL</b>	<b>4 341 538</b>	<b>(219 511)</b>	<b>4 122 027</b>	<b>4 110 450</b>	<b>11 577</b>

<b>Au 31/12/2011</b> (en milliers d'euros)	<b>Valeur brute</b>	<b>Provisions</b>	<b>Valeur nette</b>	<b>Dont non courant</b>	<b>Dont courant</b>
Actifs disponibles à la vente	2 562 261	(181 118)	2 381 143	2 381 143	0
Actifs à la juste valeur par résultat	6 323	0	6 323	6 323	0
Prêts, créances, dépôts et obligations	70 807	(33 732)	37 075	32 573	4 502
<b>TOTAL</b>	<b>2 639 391</b>	<b>(214 850)</b>	<b>2 424 541</b>	<b>2 420 039</b>	<b>4 502</b>

**DÉTAIL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE**

<b>(en milliers d'euros)</b>	<b>Valeur nette au 31/12/2011</b>	<b>Acquisitions<sup>(1)</sup></b>	<b>Cessions<sup>(2)</sup></b>	<b>Variation juste valeur<sup>(3)</sup></b>	<b>Dépréciation constatée en résultat</b>	<b>Autres mouvements<sup>(4)</sup></b>	<b>Valeur nette au 31/12/2012</b>
Actifs disponibles à la vente	2 381 143	965 316	(318 050)	1 132 159	(3 952)	(203 563)	3 953 053
Actifs à la juste valeur par résultat	6 323	58	0	(18 271)	0	16 288	4 398
Prêts, créances, dépôts et obligations	37 075	132 763	(17 202)	0	(314)	12 254	164 576
<b>TOTAL</b>	<b>2 424 541</b>	<b>1 098 137</b>	<b>(335 252)</b>	<b>1 113 888</b>	<b>(4 266)</b>	<b>(175 021)</b>	<b>4 122 027</b>

(1) Dont acquisition de titres Vivendi pour 410 millions d'euros et 351 millions d'euros de titres acquis suite à la cession des chaînes de télévision et acquisition de titres Odet pour 196,7 millions d'euros.

(2) Cession des titres Aegis. Le Groupe a cédé à Dentsu 15 % d'Aegis le 12 juillet 2012 et 5 % supplémentaires le 16 août 2012.

(3) Essentiellement réévaluation au titre des holdings de contrôle (pour 578,7 millions d'euros), des titres Odet (pour 425,2 millions d'euros) et des titres Vivendi (pour 132,5 millions d'euros).

(4) Reclassement des titres Aegis non encore cédés en actifs destinés à être cédés pour 216,8 millions d'euros, le Groupe s'étant engagé à céder ses titres au Groupe Dentsu et effet de l'intégration globale du Groupe Havas.

## ACTIFS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT

Les actifs à la juste valeur par résultat comprennent essentiellement des instruments financiers dérivés. Voir note 20 – Endettement financier.

## ACTIFS DISPONIBLES À LA VENTE

### Détail des principaux titres

Sociétés (en milliers d'euros)	Au 31/12/2012		Au 31/12/2011	
	Pourcentage de détenzione	Valeur nette comptable	Pourcentage de détenzione	Valeur nette comptable
Aegis <sup>(1)</sup>	6,42	0	26,18	530 030
Financière de l'Odé <sup>(4)</sup>	35,55	1 125 937	26,83	503 974
Vivendi <sup>(2)</sup>	5,00	1 122 677	1,09	229 585
Vallourec	1,64	80 815	1,69	102 649
Autres titres cotés	–	82 783	–	64 796
<b>Sous-total titres cotés</b>		<b>2 412 212</b>		<b>1 431 034</b>
Sofibol <sup>(3)(4)</sup>	48,95	833 133	48,95	508 136
Financière V <sup>(3)(4)</sup>	49,69	432 963	49,69	264 389
Omnium Bolloré <sup>(3)(4)</sup>	49,84	218 615	49,84	133 530
Autres titres non cotés	–	56 130	–	44 054
<b>Sous-total titres non cotés</b>		<b>1 540 841</b>		<b>950 109</b>
<b>TOTAL</b>		<b>3 953 053</b>		<b>2 381 143</b>

Les titres de participation cotés sont évalués au cours de Bourse (voir note 36 – Informations sur les risques). Les titres de participation non cotés concernent principalement les participations du Groupe dans Omnium Bolloré, Sofibol et Financière V, holdings intermédiaires de contrôle du Groupe.

Au 31 décembre 2012, des moins-values temporaires ont été reconnues directement en capitaux propres au titre des réévaluations des actifs financiers disponibles à la vente sur les titres pour un montant de – 1,3 million d'euros ; ces moins-values sont chacune considérées comme ni significatives ni durables au regard des critères de dépréciation du Groupe.

(1) Aegis

Le Groupe a cédé, sur le second semestre 2012, environ 20 % de sa participation à Dentsu. La participation résiduelle (soit 6,42 %) a été reclasée en « Actifs destinés à être cédés ».

(2) Vivendi

Acquisition des titres pour 410 millions d'euros et 351 millions de remises de titre suite à la cession des chaînes de télévision.

(3) Sofibol, Financière V, Omnium Bolloré

Le Groupe Bolloré détient directement et indirectement des participations dans Sofibol, Financière V et Omnium Bolloré, holdings intermédiaires de contrôle du Groupe.

– Sofibol, contrôlée par Vincent Bolloré, est détenue à 51,06 % par Financière V, à 35,93 % par Bolloré et à hauteur de 13,01 % par la Compagnie Saint-Gabriel, elle-même filiale à 100 % de Bolloré.

– Financière V, contrôlée par Vincent Bolloré, est détenue à 50,31 % par Omnium Bolloré, à 22,81 % par la Compagnie du Cambodge, à 10,50 % par Financière Moncey, à 10,25 % par Bolloré, à 4 % par la Société Industrielle et Financière de l'Artois, à 1,68 % par la Compagnie des Tramways de Rouen et à hauteur de 0,45 % par la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard.

– Omnium Bolloré, contrôlée par Vincent Bolloré, est détenue à 50,05 % par Bolloré Participations, à 27,92 % par African Investment Company (contrôlée par Bolloré), à 17,10 % par Financière Moncey, à 4,82 % par Bolloré et à hauteur de 0,11 % par Vincent Bolloré.

Ces titres font l'objet d'une valorisation basée sur la valeur par transparence correspondant à la moyenne des trois méthodes décrites ci-dessous :

– des cours de Bourse de Bolloré ;

– des cours de Bourse de Financière de l'Odé ;

– des capitaux propres consolidés de Financière de l'Odé.

La valeur globale de ces participations estimée à partir du seul cours de Bourse de Financière de l'Odé serait supérieure de 41,1 millions d'euros à la valeur ainsi calculée, cette valeur globale restant supérieure à leur coût d'acquisition.

(4) Malgré sa participation dans les sociétés Financière de l'Odé (35,55 %), Sofibol (48,95 %), Financière V (49,69 %) et Omnium Bolloré (49,84 %), le Groupe Bolloré ne détient pas d'influence notable sur ces participations car les actions détenues sont privées de droits de vote en raison du contrôle exercé directement et indirectement par ces sociétés sur le Groupe Bolloré.

**NOTE 10 – STOCKS ET EN-COURS**

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2012			Au 31/12/2011		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Matières premières, fournitures et autres	108 803	(17 938)	90 865	104 414	(14 719)	89 695
Produits en cours, intermédiaires et finis	26 868	(4 977)	21 891	20 071	(983)	19 088
Autres prestations en cours	36 645	(619)	36 026	2 015	0	2 015
Marchandises	141 907	(509)	141 398	131 017	(659)	130 358
<b>TOTAL</b>	<b>314 223</b>	<b>(24 043)</b>	<b>290 180</b>	<b>257 517</b>	<b>(16 361)</b>	<b>241 156</b>

**NOTE 11 – CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS**

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2012			Au 31/12/2011		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Clients et comptes rattachés	3 204 195	(91 797)	3 112 398	1 492 275	(74 126)	1 418 149
Créances sociales et fiscales d'exploitation	62 460	(477)	61 983	33 766	(430)	33 336
Fournisseurs débiteurs	240 556	(1 123)	239 433	120 732	(426)	120 306
Comptes courants actifs	59 796	(16 667)	43 129	64 527	(15 066)	49 461
Autres créances d'exploitation	582 726	(43 361)	539 365	201 068	(6 722)	194 346
<b>TOTAL</b>	<b>4 149 733</b>	<b>(153 425)</b>	<b>3 996 308</b>	<b>1 912 368</b>	<b>(96 770)</b>	<b>1 815 598</b>

**BALANCE ÂGÉE DES CRÉANCES ÉCHUES NON PROVISIONNÉES À LA CLÔTURE**

Au 31 décembre 2012 (en milliers d'euros)	Total	Non échues	Échues	De 0 à 6 mois	De 6 à 12 mois	Plus de 12 mois
Créances clients nettes	3 112 398	2 173 720	938 678	859 072	49 831	29 775
Au 31 décembre 2011 (en milliers d'euros)	Total	Non échues	Échues	De 0 à 6 mois	De 6 à 12 mois	Plus de 12 mois
Créances clients nettes	1 418 149	964 807	453 342	370 257	51 010	32 075

Le Groupe analyse ses créances clients au cas par cas, et constate les dépréciations sur une base individuelle en tenant compte de la situation du client et des retards de paiement.

Les créances échues non provisionnées font pour partie l'objet de couvertures d'assurance crédit à hauteur de 213,9 millions d'euros au 31 décembre 2012 et de 191,1 millions d'euros au 31 décembre 2011.

**ANALYSE DE LA VARIATION DE LA PROVISION SUR CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS**

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2011	Dotations	Reprises	Variations de périmètre	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2012
Provisions clients et comptes rattachés	(74 126)	(23 962)	22 163	(19 559)	1 489	2 198	(91 797)

**ANALYSE EN COMPTE DE RÉSULTAT DES PROVISIONS ET DES CHARGES SUR CRÉANCES CLIENTS**

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2012	Au 31/12/2011
Dotations aux provisions	(23 962)	(23 953)
Reprises de provisions	22 163	19 566
Pertes sur créances irrécouvrables	(15 505)	(10 979)

**NOTE 12 – IMPÔT COURANT ACTIF**

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2012			Au 31/12/2011		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Impôts courants – actif	233 965	(51)	233 914	107 188	(89)	107 099
<b>TOTAL</b>	<b>233 965</b>	<b>(51)</b>	<b>233 914</b>	<b>107 188</b>	<b>(89)</b>	<b>107 099</b>

**NOTE 13 – AUTRES ACTIFS COURANTS**

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2012			Au 31/12/2011		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Comptes de régularisation	54 080	0	54 080	31 343	0	31 343
<b>TOTAL</b>	<b>54 080</b>	<b>0</b>	<b>54 080</b>	<b>31 343</b>	<b>0</b>	<b>31 343</b>

**NOTE 14 – TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE**

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2012			Au 31/12/2011		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Disponibilités	967 140	(11)	967 129	502 837	(11)	502 826
Équivalents de trésorerie	124 588	(306)	124 282	84 901	(382)	84 519
Conventions de trésorerie – actif	13 933	0	13 933	64	0	64
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>1 105 661</b>	<b>(317)</b>	<b>1 105 344</b>	<b>587 802</b>	<b>(393)</b>	<b>587 409</b>
Conventions de trésorerie – passif	(4 136)	0	(4 136)	(10 739)	0	(10 739)
Concours bancaires courants	(118 470)	0	(118 470)	(185 612)	0	(185 612)
<b>TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>983 055</b>	<b>(317)</b>	<b>982 738</b>	<b>391 451</b>	<b>(393)</b>	<b>391 058</b>

## NOTE 15 – CAPITAUX PROPRES

Au 31 décembre 2012, le capital social de Bolloré SA s'élève à 429 926 496 euros, divisé en 26 870 406 actions ordinaires d'un nominal de 16 euros chacune et entièrement libérées. Au cours de la période close le 31 décembre 2012, le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation s'est élevé à 23 096 478 actions et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires et potentielles dilutives s'est élevé à 23 126 059 actions.

### ÉVOLUTION DU CAPITAL

Bolloré SA a réalisé au cours de l'exercice 2012 une augmentation de capital par émission d'actions nouvelles, liée à l'exercice d'options de souscription d'actions attribuées par le Conseil d'administration en date du 6 avril 2007 (voir note 18 – Transactions dont le paiement est fondé sur des actions). Une seconde augmentation de capital a été réalisée suite à la fusion de Financière du Loch dans Bolloré.

Les augmentations de capital correspondantes (primes d'émission incluses) s'élèvent à 116 872 milliers d'euros.

### RÉSULTAT PAR ACTION

Le tableau ci-dessous fournit le détail des éléments utilisés pour calculer les résultats par action de base et dilué présentés au pied du compte de résultat.

(en milliers d'euros)	2012	2011
Résultat net part du Groupe, utilisé pour le calcul du résultat par action – de base	669 411	320 675
Résultat net part du Groupe, utilisé pour le calcul du résultat par action – dilué	669 411	320 675

Nombre de titres émis au 31 décembre	2012	2011
Nombre de titres émis	26 870 406	25 094 157
Nombre de titres d'autocontrôle	(2 663 926)	(3 289 907)
Nombre de titres en circulation	24 206 480	21 804 250
Plan d'options de souscription d'actions	0	743 994
Actions gratuites	65 375	34 600
Nombre de titres émis et potentiels	24 271 855	22 582 844
Nombre moyen pondéré de titres en circulation – de base	23 096 478	21 520 397
Titres potentiels dilutifs résultant de l'exercice d'options de souscription et d'actions gratuites <sup>(1)</sup>	40 818	87 543
– dont stock-options du plan Bolloré 2007 <sup>(2)</sup>	12 063	74 807
– dont attribution gratuite d'actions Bolloré SA <sup>(2)</sup>	28 755	12 736
Nombre moyen pondéré de titres en circulation et potentiels – après dilution	23 137 296	21 607 940

(1) Les titres potentiels, dont le prix d'exercice majoré de la juste valeur des services à rendre par les bénéficiaires jusqu'à obtention des droits est supérieur à la moyenne du cours de Bourse de la période, ne sont pas retenus dans le calcul du résultat dilué par action du fait de leur effet non dilutif.

(2) Voir note 18 – Transactions dont le paiement est fondé sur des actions.

Les événements affectant ou pouvant affecter le capital social de Bolloré SA sont soumis à l'accord de l'Assemblée générale des actionnaires.

Le Groupe suit en particulier l'évolution du ratio endettement net/capitaux propres totaux.

L'endettement net utilisé est présenté en note 20 – Endettement financier.

Les capitaux propres utilisés sont ceux présentés dans le tableau de variation des capitaux propres des états financiers.

### DIVIDENDES DISTRIBUÉS PAR LA SOCIÉTÉ MÈRE

Le montant total des dividendes payés sur l'exercice par la société mère est de 32,6 millions d'euros, soit 1,30 euro par action. Un acompte sur dividende de 2 euros par action a été versé au cours de l'exercice 2012 pour 51,4 millions d'euros.

### TITRES D'AUTOCONTROLE

Au 31 décembre 2012, le nombre d'actions d'autocontrôle détenues par la société Bolloré et ses filiales s'élève à 2 663 926 actions.

## NOTE 16 – PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

<b>Exercice 2012</b> (en milliers d'euros)	Au 31/12/2011	Augmen- tations	Diminutions		Variations de périmètre	Autres mouvements	Variations de change	Au 31/12/2012
			avec utilisation	sans utilisation				
Provisions pour litiges <sup>(1)</sup>	4 632	8 753	(3 552)	(5 762)	18 533	(79)	(97)	22 428
Autres provisions pour risques	10 379	8 456	(471)	(3 268)	16 506	700	(655)	31 647
Restructurations <sup>(2)</sup>	1 996	5 141	(454)	(535)	0	(1)	(68)	6 079
Provisions environnementales <sup>(3)</sup>	1 440	662	(154)	(164)	0	664	0	2 448
Autres provisions pour charges	12 542	5 774	(3 189)	(4 032)	3 368	(778)	(127)	13 558
<b>Total provisions à moins d'un an</b>	<b>30 989</b>	<b>28 786</b>	<b>(7 820)</b>	<b>(13 761)</b>	<b>38 407</b>	<b>506</b>	<b>(947)</b>	<b>76 160</b>
Provisions pour litiges <sup>(1)</sup>	24 763	8 866	(2 588)	(3 422)	225	(250)	(182)	27 412
Provisions pour risques filiales	4 953	295	(799)	(1 938)	135	251	0	2 897
Autres provisions pour risques <sup>(4)</sup>	61 531	34 893	(2 795)	(16 444)	297	1 668	(144)	79 006
Provisions pour impôts <sup>(5)</sup>	12 218	20 026	(10 338)	(938)	13 599	63	(528)	34 102
Obligations contractuelles <sup>(5)</sup>	7 474	889	(1 188)	0	0	69	0	7 244
Restructurations <sup>(2)</sup>	1 123	1 054	(1 291)	(717)	4 750	(213)	(157)	4 549
Provisions environnementales <sup>(3)</sup>	6 321	885	0	(17)	0	(662)	8	6 535
Autres provisions pour charges	8 501	2 787	(200)	(958)	0	1 112	12	11 254
<b>Total autres provisions</b>	<b>126 884</b>	<b>69 695</b>	<b>(19 199)</b>	<b>(24 434)</b>	<b>19 006</b>	<b>2 038</b>	<b>(991)</b>	<b>172 999</b>
<b>TOTAL</b>	<b>157 873</b>	<b>98 481</b>	<b>(27 019)</b>	<b>(38 195)</b>	<b>57 413</b>	<b>2 544</b>	<b>(1 938)</b>	<b>249 159</b>

(1) Correspond à des litiges d'exploitation individuellement non significatifs.

(2) Le Groupe n'a aucun plan de restructuration en cours au sens d'IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels ». Il s'agit de divers départs négociés individuellement et notifiés aux personnes concernées.

(3) Correspond aux provisions pour dépollution et recyclage.

(4) Dont –28 millions d'euros relatif au contrat signé en 2011 avec Cecomp et Pininfarina, –20 millions d'euros par le Groupe Havas relatif à des risques commerciaux et –22,5 millions d'euros relatif au litige Copigraph.

Par décision du 20 décembre 2001, Bolloré (société absorbée par notre société au cours de l'exercice 2006) s'est vu infliger une amende de 22,7 millions d'euros par la Commission européenne pour entente au cours des années 1992 à 1995 sur le marché du papier autocopiant, marché sur lequel évoluait sa filiale Copigraph (cédée en novembre 1998 à Arjo Wiggins Apletton). Bolloré a exercé un recours contre cette décision le 11 avril 2002 devant le Tribunal de première instance de Luxembourg, recours qui a été rejeté par arrêt en date du 26 avril 2007.

Bolloré a formé un pourvoi à l'encontre de cet arrêt le 11 juillet 2007 devant la Cour de justice des Communautés européennes, notamment pour violation des droits de la défense, violation du principe de présomption d'innocence et dénaturation des éléments de preuve.

La Cour de justice des Communautés européennes a estimé que le Tribunal de première instance avait commis une erreur de droit en ne tirant aucune conséquence juridique de sa décision selon laquelle les droits de la défense de Bolloré n'ont pas été respectés et, par arrêt du 3 septembre 2009, a annulé la décision initiale de la Commission en ce qu'elle vise Bolloré SA. Suite à cette annulation, la Commission a, le 16 décembre 2009, adressé une nouvelle communication de griefs à Bolloré.

Nonobstant les observations formulées par Bolloré, la Commission européenne a, le 23 juin 2010, pris une décision de réadoption de sa décision initiale et a réduit le montant de l'amende en condamnant Bolloré à 21,26 millions d'euros. Le 3 septembre 2010, Bolloré a exercé un recours devant le Tribunal de l'Union européenne contre la décision réadoptée afin d'obtenir à titre principal l'annulation de cette décision et subsidiairement une réduction très substantielle du montant de l'amende. Par décision en date du 27 juin 2012, le Tribunal de l'Union européenne a rejeté le recours de Bolloré. Bolloré a décidé de former un pourvoi à l'encontre de cet arrêt devant la Cour de Justice des Communautés Européennes et la procédure est actuellement en cours.

(5) Les provisions pour obligations contractuelles correspondent à la remise en état des infrastructures exploitées dans le cadre des contrats de concessions. Elles sont calculées à la fin de chaque exercice en fonction d'un plan pluriannuel de travaux révisé annuellement pour tenir compte des programmes de dépenses.

### Impact (net des charges encourues) au compte de résultat en 2012

(en milliers d'euros)	Dotations	Reprises sans utilisation	Impact net
Résultat opérationnel	(77 602)	33 777	(43 825)
Résultat financier	(853)	3 480	2 627
Charge d'impôt	(20 026)	938	(19 088)
<b>TOTAL</b>	<b>(98 481)</b>	<b>38 195</b>	<b>(60 286)</b>

## LITIGES EN COURS

### **Class action à l'encontre de SDV Logistique Internationale**

Courant novembre 2009, la société SDV Logistique internationale a reçu une assignation à comparaître devant le Tribunal fédéral du district Est de New York (États-Unis) dans le cadre d'une *class action* visant une soixantaine d'entreprises de commissionnaires de transport pour un comportement allégé d'ententes sur le prix des prestations fournies. À ce stade de la procédure, les demandeurs n'ont procédé à aucune évaluation du préjudice qu'ils allèguent. SDV Logistique Internationale, en ce qui la concerne, entend se défendre vigoureusement contre les griefs qui lui sont faits.

### **Requête demandant l'annulation de la convention de délégation de service Autolib'**

Le 11 mai 2011, l'Ulpro et la société Ada ont chacune saisi le tribunal administratif de Paris d'une requête sommaire tendant à l'annulation de la décision de la présidente du Syndicat mixte Autolib' en date du 25 février 2011 de signer la convention de délégation de service public conclue par ledit syndicat et la société Autolib' et portant sur la mise en place, la gestion et l'entretien d'un service d'automobiles en libre-service et d'une infrastructure de recharge de véhicules électriques.

La société Autolib' a été rendue destinataire le 24 mai 2011 desdites requêtes en sa qualité de titulaire de la convention de délégation de service public précitée et a conclu, avec le Syndicat mixte Autolib', au rejet pur et simple de ces recours.

Par décisions en date du 1<sup>er</sup> mars 2012, le tribunal administratif de Paris a rejeté la requête de l'Ulpro et celle de la société Ada. L'Ulpro et la société Ada ont formé appel de ces décisions devant la cour administrative d'appel de Paris et la procédure est actuellement en cours.

### **Recours de Getma International et de NCT Necotrans contre Bolloré dans le cadre de l'attribution de la concession portuaire de Conakry**

Le 3 octobre 2011, les sociétés Getma International et NCT Necotrans ont assigné les sociétés Bolloré et Bolloré Africa Logistics devant le tribunal de commerce de Nanterre aux fins de condamnation in solidum à leur payer une somme totale de 100,1 millions d'euros à titre de dommages et intérêts, et 0,2 million d'euros au titre de l'article 700 du Code de procédure civile.

Au soutien de leur action, Getma International et NCT Necotrans prétendent que les sociétés Bolloré et Bolloré Africa Logistics se seraient rendues coupables à leur préjudice d'actes de concurrence déloyale et de complicité de violation par l'État guinéen de ses engagements contractuels.

Bolloré et Bolloré Africa Logistics qui demandent au tribunal que Getma International et NCT Necotrans soient déboutées de l'ensemble de leurs demandes et condamnées à des dommages-intérêts pour procédure abusive rejettent avec la plus grande fermeté les allégations de ces deux sociétés. La procédure est actuellement pendante devant le tribunal de commerce de Nanterre.

### **Mise en demeure de Bolloré Telecom concernant le déploiement du réseau WiMax**

Le 23 novembre 2011, Bolloré Telecom s'est vu notifier par le Directeur des affaires juridiques de l'Autorité de régulation des communications électriques et des postes (l'Arcep), la décision du Directeur général de l'Arcep en date du 21 novembre 2011 portant mise en demeure de la société Bolloré Telecom de respecter :

- (i) à la date du 30 juin 2012, l'obligation d'utilisation effective des fréquences qui lui ont été attribuées dans chacun des départements ; et
- (ii) les dispositions relatives aux obligations en matière d'ampleur territoriale de déploiement figurant au cahier des charges annexé aux décisions.

Le 20 janvier 2012, Bolloré Telecom a déposé une requête sommaire devant le Conseil d'État afin d'obtenir l'annulation de la décision du Directeur général de l'Arcep du 21 novembre 2011 portant mise en demeure de la société Bolloré Telecom et de la décision n° 2011-1365 de l'Arcep en date du 22 novembre 2011 rendant publique la mise en demeure de son Directeur général.

Par décision n°2012-1314 du 22 novembre 2012 (consultable sur le site [www.arcep.fr](http://www.arcep.fr)), l'Arcep a pris acte des engagements de déploiement et de restitution de fréquences ainsi que des demandes d'abrogation de la société Bolloré Telecom et compte tenu notamment de ceux-ci a décidé qu'il n'y avait pas lieu de sanctionner la société Bolloré Telecom au titre des manquements à la première échéance au 30 juin 2012, telle que définie par les articles 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> de la décision de mise en demeure du Directeur général de l'Arcep en date du 21 novembre 2011.

Par suite de cette décision Bolloré Telecom s'est désistée de sa requête auprès du Conseil d'État.

### **Litiges avec d'anciens dirigeants ou collaborateurs de la société Havas**

- *Procédure relative à l'annulation des accords conclus entre Havas et Alain de Pouzilhac*

Le 11 décembre 2012, la cour d'appel de Paris, cour de renvoi, a confirmé le jugement du tribunal de grande instance du 27 juin 2009, mettant ainsi un terme définitif à la procédure.

Cette décision n'a entraîné aucune conséquence financière négative pour la société.

- *Procédure relative à la rupture de contrat de travail de Alain Cayzac*

Alors que Alain Cayzac avait considéré que les conditions d'exercice de sa clause de conscience étaient remplies, Havas avait estimé, pour sa part, qu'il s'agissait d'une démission et ne lui avait pas versé les indemnités réclamées. Alain Cayzac a saisi le conseil des prud'hommes de Nanterre.

Aux termes d'une décision du 7 septembre 2012, le conseil de prud'hommes de Nanterre a :

- (i) reconnu la validité de la clause de conscience et a condamné Havas SA à verser à Alain Cayzac les indemnités réclamées à ce titre ;
- (ii) considéré qu'il n'y avait pas de licenciement sans cause réelle et sérieuse et a ainsi débouté Alain Cayzac de ses demandes à ce titre ;
- (iii) condamné Havas SA au paiement de la rémunération variable de Alain Cayzac au titre de l'année 2005.

Havas a interjeté appel de ce jugement.

Enfin, Havas a porté plainte en 2007 auprès du procureur de la République de Nanterre afin de dénoncer des faits qu'elle considère susceptibles de recevoir une qualification pénale. Le 15 novembre 2012, le tribunal de grande instance de Nanterre a prononcé la nullité de la procédure. Cette décision a mis un terme définitif à la procédure.

Pour l'ensemble des litiges mentionnés ci-dessus pour lesquels les actions sont en cours, le Groupe reste confiant dans la conclusion en sa faveur de ces procédures.

En conséquence, aucune provision n'est constatée dans les comptes au 31 décembre 2012 à l'exception de la provision de 22,5 millions d'euros relative au litige Copigraph.

Dans le cours normal de leur activités, Bolloré et ses filiales sont parties à un certains nombre de procédure judiciaires, administratives ou arbitrales. Les charges pouvant résulter de ces procédures font l'objet de provision dans la mesure où elles sont quantifiables. Les montants provisionnés ont fait l'objet d'une appréciation du risque au cas par cas.

Il n'existe pas d'autre 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 douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la société et/ou du Groupe.

## NOTE 17 – ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL

Il est à noter que le Groupe a adopté l'option SoRIE dans les comptes consolidés 2012 (voir note 3 – Comparabilité des comptes). L'ensemble des périodes présentées ont été retraitées en conséquence.

### ACTIFS ET PASSIFS COMPTABILISÉS AU BILAN

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2012			Au 31/12/2011			Au 01/01/2011		
	Avantages postérieurs à l'emploi	Autres avantages à long terme	Total	Avantages postérieurs à l'emploi	Autres avantages à long terme	Total	Avantages postérieurs à l'emploi	Autres avantages à long terme	Total
Valeur actualisée des obligations (régimes non financés)	141 163	24 466	165 629	79 789	21 245	101 034	80 422	20 917	101 339
Valeur actualisée des obligations (régimes financés)	172 602	0	172 602	49 912	0	49 912	48 577	0	48 577
Juste valeur des actifs du régime	(139 484)	0	(139 484)	(32 127)	0	(32 127)	(29 457)	0	(29 457)
Coût des services passés non comptabilisés	(4 118)	0	(4 118)	(3 493)	0	(3 493)	(2 750)	0	(2 750)
<b>MONTANT NET AU BILAN DES ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL</b>	<b>170 163</b>	<b>24 466</b>	<b>194 629</b>	<b>94 081</b>	<b>21 245</b>	<b>115 326</b>	<b>96 792</b>	<b>20 917</b>	<b>117 709</b>

### COMPOSANTES DE LA CHARGE

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2012			Au 31/12/2011		
	Avantages postérieurs à l'emploi	Autres avantages à long terme	Total	Avantages postérieurs à l'emploi	Autres avantages à long terme	Total
Coût des services rendus	(10 539)	(1 786)	(12 325)	(6 204)	(1 777)	(7 981)
Coût des services passés	(279)	(193)	(472)	(212)	(51)	(263)
Montant des gains et pertes actuariels reconnus	0	(1 805)	(1 805)	0	792	792
Effets des réductions et liquidation de plan	3 016	0	3 016	3 714	677	4 391
Charges d'intérêt	(8 957)	(952)	(9 909)	(5 275)	(809)	(6 084)
Rendement attendu des actifs du régime	3 907	0	3 907	1 609	0	1 609
<b>COÛTS DES ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL</b>	<b>(12 852)</b>	<b>(4 736)</b>	<b>(17 588)</b>	<b>(6 368)</b>	<b>(1 168)</b>	<b>(7 536)</b>

### MOUVEMENTS SUR LE PASSIF/ACTIF NET COMPTABILISÉS AU BILAN

#### Évolution de la provision

(en milliers d'euros)	Exercice 2012			Exercice 2011		
	Avantages postérieurs à l'emploi	Autres avantages à long terme	Total	Avantages postérieurs à l'emploi	Autres avantages à long terme	Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>94 081</b>	<b>21 245</b>	<b>115 326</b>	<b>96 792</b>	<b>20 917</b>	<b>117 709</b>
Augmentation par résultat	12 852	4 736	17 588	6 368	1 168	7 536
Reprise par résultat	(12 045)	(1 643)	(13 688)	(6 208)	(1 771)	(7 979)
Écarts actuariels constatés par capitaux propres	20 906	0	20 906	(5 140)	0	(5 140)
Écart de conversion	(861)	(202)	(1 063)	164	(36)	128
Autres mouvements <sup>(1)</sup>	55 230	330	55 560	2 105	967	3 072
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>170 163</b>	<b>24 466</b>	<b>194 629</b>	<b>94 081</b>	<b>21 245</b>	<b>115 326</b>

(1) Correspond principalement au passage de mise en équivalence à intégration globale du Groupe Havas pour 55,3 millions d'euros.

**(GAINS) ET PERTES ACTUARIELS COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES**

L'évolution des gains et pertes actuariels mentionnés dans l'état du résultat global et reconnus directement en capitaux propres est la suivante :

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2012	Au 31/12/2011
Solde d'ouverture	(8 708)	(13 842)
(Gains) et pertes actuariels reconnus au cours de la période (pour les entités contrôlées)	(20 906)	5 140
Autres variations <sup>(1)</sup>	(28 805)	(6)
Solde de clôture	<b>(58 419)</b>	<b>(8 708)</b>

(1) Correspond à l'intégration globale du Groupe Havas en 2012.

**INFORMATIONS CONCERNANT LES ACTIFS DE COUVERTURE****Réconciliation entre la juste valeur des actifs en couverture à l'ouverture et à la clôture**

(en milliers d'euros)	Régime en rente	Régime en capital	Total
<b>Juste valeur des actifs au 1<sup>er</sup> janvier 2012</b>	<b>30 260</b>	<b>1 867</b>	<b>32 127</b>
Rendement attendu des actifs	3 538	369	3 907
(Pertes) et gains actuariels générés	(293)	(1 195)	(1 487)
Cotisations versées par l'employeur	1 140	1 684	2 824
Cotisations versées par les employés	112	23	135
Réductions/liquidations	0	(5 250)	(5 250)
Prestations payées par le fonds	(1 714)	(100)	(1 814)
Variations de périmètre <sup>(1)</sup>	96 780	14 036	110 816
Autres	(1 911)	138	(1 773)
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>	<b>127 912</b>	<b>11 572</b>	<b>139 484</b>

(1) Les variations de périmètre sont principalement liées au passage de mise en équivalence à intégration globale du Groupe Havas.

**Composition du portefeuille des placements**

Les actifs des plans de retraite sont principalement localisés en France et au Royaume-Uni.

Les actifs de couverture sont investis à la clôture de la façon suivante :

France (en pourcentage)	31/12/2012		31/12/2011	
	Part	Taux de rendement	Part	Taux de rendement
Actions	0	0	0	0
Obligations	0	0	0	0
Immobilier	0	0	0	0
Trésorerie	0	0	0	0
Autres	100	3,25-4,50	100	4
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>4</b>

Le taux de rendement attendu a été établi sur la base des caractéristiques des contrats d'assurance.

Pour la France, il s'agit exclusivement de contrats d'assurance en « euros » qui sont gérés sur l'actif général des assureurs.

Aucun placement n'est effectué dans les propres actifs du Groupe.

<b>Royaume-Uni</b> (en pourcentage)	<b>31/12/2012</b>		<b>31/12/2011</b>	
	<b>Part</b>	<b>Taux de rendement</b>	<b>Part</b>	<b>Taux de rendement</b>
Actions	37	5,80-6,07	35	7,20
Obligations	52	3,26-4,10	60	4,90
Immobilier	0	–	0	–
Trésorerie	0	2,80	5	4,20
Autres	11	4,18	0	–
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>4,46-4,62</b>	<b>100</b>	<b>5,79</b>

<b>Autres</b> (en pourcentage)	<b>31/12/2012</b>	
	<b>Part</b>	<b>Taux de rendement</b>
Actions	29	10,96
Obligations	18	4,41
Immobilier	–	–
Trésorerie	–	–
Autres	53	1,43
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>4,71</b>

## HYPOTHÈSES D'ÉVALUATION

Les engagements sont évalués par des actuaires indépendants du Groupe. Les hypothèses retenues tiennent compte des spécificités des régimes et des sociétés concernées.

Les évaluations actuarielles complètes sont réalisées chaque année au cours du dernier trimestre.

Répartition géographique des engagements en date de clôture :

<b>Au 31 décembre 2012</b> (en milliers d'euros)	<b>France</b>	<b>Royaume-Uni</b>	<b>Autres</b>	<b>Total</b>
Valeur actualisée des obligations (régimes non financés)	80 291	(0)	60 872	141 163
Valeur actualisée des obligations (régimes financés)	25 933	131 348	15 321	172 602
Avantages postérieurs à l'emploi	106 224	131 348	76 193	313 765
Autres avantages à long terme	16 735	336	7 395	24 466
Juste valeur des actifs du régime	(6 839)	(122 509)	(10 136)	(139 484)
Coût des services passés non comptabilisés	(3 396)	0	(722)	(4 118)
<b>MONTANT NET AU BILAN DES ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL</b>	<b>112 724</b>	<b>9 175</b>	<b>72 730</b>	<b>194 629</b>

Les taux d'actualisation, déterminés par pays ou zone géographique, sont obtenus par référence au taux de rendement des obligations privées de première catégorie (de maturité équivalente à la durée des régimes évalués).

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements, sont les suivantes :

Résumé (en pourcentage)	France <sup>(3)</sup>	Royaume-Uni	Autres
<b>Au 31 décembre 2012</b>			
Taux d'actualisation	3,25	4,2-4,37	2,85-3,25
Rendement attendu des actifs	3,25-4,50	4,46-4,62	3,25-4,71
Augmentation des salaires <sup>(1)</sup>	2,85	3,10	2,45-2,85
Augmentation du coût des dépenses de santé	3,40-7,00 <sup>(2)</sup>	–	3,40
<b>Au 31 décembre 2011</b>			
Taux d'actualisation	4,50	4,70	4,50
Rendement attendu des actifs	4,00	5,79	4,00
Augmentation des salaires <sup>(1)</sup>	2,60	3,60	2,60
Augmentation du coût des dépenses de santé	3,40	–	3,40
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2011</b>			
Taux d'actualisation	4,00	5,40	4,00
Rendement attendu des actifs	4,00	5,86	4,00
Augmentation des salaires <sup>(1)</sup>	2,60	3,90	2,60
Augmentation du coût des dépenses de santé	3,40	–	3,40

(1) Inflation comprise.

(2) Observations réelles en fonction des régimes.

(3) Le taux d'actualisation retenu pour la zone France correspond à l'iBoxx € en date d'évaluation.  
L'utilisation du même taux au 31 décembre 2012 (2,69 %) augmenterait de 22,5 millions d'euros les engagements totaux.

## SENSIBILITÉS

La sensibilité de l'évaluation à une variation de valeur de taux d'actualisation est la suivante :

Évolution du taux d'actualisation	En %		En milliers d'euros	
	De - 0,5 %	De + 0,5 %	De - 0,5 %	De + 0,5 %
Effet sur l'engagement 2012	6,64	- 5,89	22 467	(19 915)
Effet sur la charge 2013	–	–	< 1 million d'euros	

La sensibilité de l'évaluation à une variation de valeur de taux de rendement attendu des actifs est la suivante :

Évolution du taux de rendement attendu	En %		En milliers d'euros	
	De - 10 %	De + 10 %	De - 10 %	De + 10 %
Effet sur la charge 2013	- 10,00	10,00	< 1 million d'euros	

Sensibilité des engagements de couverture maladie à un point d'évolution des coûts médicaux :

l'évolution des coûts médicaux de 1 % entraîne une variation de l'engagement et du coût non significative de moins de 1 million d'euros.

## NOTE 18 – TRANSACTIONS DONT LE PAIEMENT EST FONDÉ SUR DES ACTIONS

### PLAN D'ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES DE BOLLORÉ SA

Le Groupe a accordé des actions gratuites Bolloré SA à des salariés du Groupe. La réalisation de ces opérations s'est effectuée dans les conditions prévues par les Assemblées générales du 10 juin 2010 et du 6 juin 2012. Les modalités de ces plans ont été arrêtées lors des Conseils d'administration du 31 août 2010 et du 10 octobre 2012.

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 2 « Share-based payment » à ces plans d'attribution d'actions gratuites. Aux dates d'octroi, le 8 décembre 2010, le 21 mai 2012 et le 11 octobre 2012, la juste valeur des actions accordées a été calculée par un expert indépendant ; cette valeur représente la charge à comptabiliser sur la période correspondant à la durée d'acquisition des actions.

La juste valeur des actions est étalée linéairement sur la durée d'acquisition des droits. Ce montant est constaté en résultat sur la ligne « Frais de personnel » avec contrepartie en capitaux propres. Les cotisations patronales dues au titre de ces plans ont été constatées immédiatement en charge.

Plan Bolloré SA			
<b>Conditions d'attribution</b>			
Date d'octroi	8 décembre 2010	21 mai 2012	11 octobre 2012
Nombre d'actions accordées	34 600	27 275	3 500
Cours de l'action à la date d'octroi (en euros)	163,60	158,20	205,50
Durée d'acquisition des droits	48 mois	48 mois	24 mois
Obligation de conservation	2 ans à l'issue de l'obtention	2 ans à l'issue de l'obtention	2 ans à l'issue de l'obtention
<b>Principales hypothèses</b>			
Taux de dividende (en %)	1,15	2,00	2,00
Taux sans risque	2,76 % à 6 ans 2,26 % à 4 ans	1,52 % à 6 ans 1,22 % à 4 ans	0,72 % à 4 ans 0,46 % à 2 ans
Juste valeur de l'option (incluant la décote d'inaccessibilité) (en euros)	142,83	135,67	175,87
<b>Au 31 décembre 2012</b>			
Charge comptabilisée en résultat (en milliers d'euros)	(1 122)	(522)	(66)

### PLAN DE STOCK-OPTIONS DE JUIN 2007 DE BOLLORÉ SA

Le Groupe a accordé des options de souscription d'actions Bolloré SA à des salariés ou mandataires sociaux du Groupe (« plans réglés en actions »). La réalisation de cette opération s'est effectuée dans les conditions prévues par l'Assemblée générale extraordinaire du 7 juin 2006. Les modalités de ce plan et les périodes d'exercice des options ont été définitivement arrêtées lors du Conseil d'administration du 6 avril 2007. Les options résultant de ce plan étaient caduques en avril 2012.

Conditions d'attribution	
Date d'octroi	8 juin 2007
Nombre d'actions accordées	1 205 000
Prix d'exercice <sup>(1)</sup> (en euros)	148,24
Cours de l'action à la date d'octroi (en euros)	168,19
Durée d'acquisition des droits	46 mois
<b>Principales hypothèses</b>	
Taux de dividende (en %)	0,50
Volatilité attendue (en %)	20,00
Taux sans risque (en %)	4,15
Juste valeur de l'option (en euros)	50,20
<b>Au 31 décembre 2012</b>	
Nombres d'options restant à exercer	0
Charge comptabilisée en résultat	0

(1) Correspond à 95 % de la moyenne des cours cotés des 20 séances de Bourse précédant la date d'attribution par le Conseil d'administration Bolloré du 6 avril 2007.

### PLAN D'OPTION DE SEPTEMBRE 2007 DE BOLLORÉ TELECOM

Le Groupe a également décidé d'attribuer des options de souscription d'actions Bolloré Telecom (société non cotée) à des salariés et des mandataires sociaux de cette société. Les modalités de ce plan ont été déterminées lors de l'Assemblée générale extraordinaire en date du 19 juillet 2007.

Ce plan est assorti d'une garantie de liquidité assurée par l'actionnaire principal (Bolloré SA), et en application de la norme IFRS 2, le Groupe a considéré que ce plan consistait en une transaction dont le paiement est fondé sur des actions et réglé en trésorerie par Bolloré SA (« cash-settlement »).

Cette définition amène à estimer un passif dans les comptes consolidés au titre de l'engagement de liquidité, toute variation étant comptabilisée en résultat en frais de personnel.

L'application des modalités du mécanisme de liquidité amène à estimer la juste valeur de l'engagement sur la base de deux scénarios en fonction du niveau de résultat net sur la période. La juste valeur est de ce fait calculée en conjuguant ces deux scénarios à partir des méthodes *Black and Scholes* et *Monte-Carlo*.

<b>Conditions d'attribution</b>	
Date d'octroi	11 septembre 2007
Nombre d'actions accordées	593 977
Cours de l'action à la date d'octroi (en euros)	16,00
Durée de vie légale des options	10 ans à compter de la date d'attribution
Durée d'acquisition des droits	Échelonnée par tranche de 25 % par année de présence à compter de la date d'attribution
Mécanisme de liquidité assuré par Bolloré SA de la 5 <sup>e</sup> à la 10 <sup>e</sup> année à partir de la date d'octroi	
<b>Au 31 décembre 2012</b>	
Nombres d'options restant à exercer	593 977
Charge comptabilisée en résultat	0

## PLAN SUR ACTION HAVAS SA

Le Groupe Havas a attribué des plans d'options de souscription d'actions Havas SA au profit de ses collaborateurs ou mandataires sociaux (« 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 « Frais 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.

	Plans 2003			Plans 2004			Plans 2006		Plan 2007
<b>Conditions d'attribution</b>									
Date d'octroi	24 mars 2003	4 juillet 2003	10 décembre 2003	26 mai 2004	1 <sup>er</sup> décembre 2004	20 juillet 2006	27 octobre 2006	11 juin 2007	
Nombre d'actions accordées	3 014 251	351 006	1 681 621	421 426	10 326 167	2 200 000	22 500 000	1 740 000	
Cours de l'action à la date d'octroi (en euros)	2,69	3,89	4,49	4,31	4,06	3,72	3,86	4,22	
Durée de vie légale des options	7 ans 10 ans pour les résidents français		7 ans 10 ans pour les résidents français		5 ans 10 ans pour les résidents français	7 ans 8 ans pour les résidents français	7 ans 8 ans pour les résidents français	7 ans 8 ans pour les résidents français	
Durée d'acquisition des droits	36 mois	36 mois	36 mois	36 mois	48 mois	36 mois	36 mois	36 mois	
<b>Principales hypothèses</b>									
Taux de dividende (en %)	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,00
Volatilité attendue (en %)	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	20,00	20,00	20,00	
Taux sans risque (en %)	4,14–4,50	4,21	4,26–4,59	4,60	3,22–4,00	3,75	3,75	4,50	
Juste valeur de l'option (en euros)	0,77–0,90	1,21–1,28	1,32–1,53	1,34–1,46	1,16–1,42	0,90–0,91	0,87–0,92	1,14–1,21	
<b>Au 31 décembre 2012</b>									
Nombres d'options restant à exercer	294 486	231 214	164 422	376 194	5 270	1 375 664	14 586 378	1 336 940	
Charge comptabilisée en résultat <sup>(1)</sup>	–	–	–	–	–	–	–	–	–

(1) L'ensemble des plans d'options étant totalement exercé depuis 2010, aucune charge à ce titre n'est comptabilisée en 2012.

## BONS DE SOUSCRIPTION ET/OU D'ACQUISITION D'ACTIONS REMBOURSABLES (BSAAR)

### BSAAR 2006

Havas SA a émis, le 1<sup>er</sup> 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 Havas d'acquérir les BSAAR pour un prix unitaire de 0,34 euro, validé par un expert indépendant. Cette valeur étant toutefois différente de la valorisation de l'option telle que calculée conformément à IFRS 2, l'écart entre les deux valeurs représentait une charge de personnel qui était étalée sur la période d'acquisition des droits, soit 0,7 million d'euros en 2010.

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

Les BSAAR sont exercables à tout moment à compter du 1<sup>er</sup> décembre 2010, date à laquelle ils sont cotés sur le marché d'Euronext Paris sous le code ISIN FR0010355644, et ce, jusqu'au 1<sup>er</sup> décembre 2013. Un BSAAR donne droit à souscrire ou acquérir 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 euro. L'écart entre la valeur de l'option et le prix proposé représente une charge de personnel qui était étalée sur la période d'acquisition des droits, soit 0,3 million d'euros en 2011 et 0,4 million d'euros en 2010.

Les BSAAR n'étaient pas cessibles avant le 8 février 2012, date de leur admission aux négociations sur le marché d'Euronext Paris. Ils sont exercables à tout moment depuis cette date, et ce, jusqu'au septième anniversaire de leur date d'émission. Un BSAAR donne droit à souscrire ou acquérir une action nouvelle ou existante Havas SA.

Suite au succès de l'offre publique de rachat d'actions (OPRA) initiée par Havas SA en mai 2012 au prix unitaire de 4,90 euros, 51 729 602 actions, soit 12 % du capital au 1<sup>er</sup> janvier 2012, ont été rachetées le 19 juin 2012, puis annulées. Il en résulte qu'un BSAAR 2006 ou un BSAAR 2008 donne droit à souscrire ou acquérir 1,03 action nouvelle ou existante Havas SA.

Date d'attribution	2008	2006
Taux de dividende (en %)	1,50	1,50
Volatilité attendue (en %)	20,00	20,00
Taux sans risque (en %)	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
<b>Nombre de BSAAR attribués restant à exercer au 31 décembre 2011</b>	<b>13 078 365</b>	<b>36 085 716</b>
OPAS <sup>(1)</sup>	–	(32 663 372)
Rachats	(104 400)	(60 000)
<b>Nombre de BSAAR attribués restant à exercer au 31 décembre 2012</b>	<b>12 973 965</b>	<b>3 362 344</b>

(1) En mai 2012, concomitamment à l'offre publique de rachat d'actions (OPRA), Havas SA a initié une offre publique d'achat simplifiée (OPAS) sur les bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) 2006/2013 au prix unitaire de 0,40 euro. 32 663 372 BSAAR ont été apportés à l'offre, puis annulés.

**NOTE 19 – ÉCHÉANCIER DES DETTES**

<b>Au 31 décembre 2012</b> (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Emprunts obligataires convertibles	0	0	0	0
Autres emprunts obligataires	1 133 782	161 429	798 402	173 951
<b>TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES (a)</b>	<b>1 133 782</b>	<b>161 429</b>	<b>798 402</b>	<b>173 951</b>
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	1 723 538	633 109	936 482	153 947
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	210 330	163 733	30 941	15 656
<b>Sous-total passifs hors dérivés (a + b + c)</b>	<b>3 067 650</b>	<b>958 271</b>	<b>1 765 825</b>	<b>343 554</b>
Dérivés passifs (d)	6 496	6 496	0	0
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES (a + b + c + d)</b>	<b>3 074 146</b>	<b>964 767</b>	<b>1 765 825</b>	<b>343 554</b>
<b>Passifs non courants</b>				
Autres passifs non courants	126 211	0	126 211	0
<b>Dettes des passifs courants</b>				
Fournisseurs et autres créateurs	4 368 252	4 368 252	0	0
Impôts courants	418 140	418 140	0	0
Autres passifs courants	97 404	97 404	0	0
<b>Au 31 décembre 2011</b> (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Emprunts obligataires convertibles	0	0	0	0
Autres emprunts obligataires	433 903	4 416	419 286	10 201
<b>TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES (a)</b>	<b>433 903</b>	<b>4 416</b>	<b>419 286</b>	<b>10 201</b>
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	1 563 217	493 417	943 163	126 637
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	480 843	224 995	238 353	17 495
<b>Sous-total passifs hors dérivés (a + b + c)</b>	<b>2 477 963</b>	<b>722 828</b>	<b>1 600 802</b>	<b>154 333</b>
Dérivés passifs (d)	3 303	3 303	0	0
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES (a + b + c + d)</b>	<b>2 481 266</b>	<b>726 131</b>	<b>1 600 802</b>	<b>154 333</b>
<b>Passifs non courants</b>				
Autres passifs non courants	36 776	0	28 823	7 953
<b>Dettes des passifs courants</b>				
Fournisseurs et autres créateurs	1 827 415	1 827 415	0	0
Impôts courants	220 747	220 747	0	0
Autres passifs courants	32 221	32 221	0	0

**NOTE 20 – ENDETTEMENT FINANCIER****ENDETTEMENT FINANCIER NET**

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2012	Dont courant	Dont non courant	Au 31/12/2011	Dont courant	Dont non courant
Emprunts obligataires convertibles	0	0	0	0	0	0
Autres emprunts obligataires	1 133 782	161 429	972 353	433 903	4 416	429 487
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 723 538	633 109	1 090 429	1 563 217	493 417	1 069 800
Autres emprunts et dettes assimilées	210 330	163 733	46 597	480 843	224 995	255 848
Dérivés passifs	6 496	6 496	0	3 303	3 303	0
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT</b>	<b>3 074 146</b>	<b>964 767</b>	<b>2 109 379</b>	<b>2 481 266</b>	<b>726 131</b>	<b>1 755 135</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie <sup>(1)</sup>	(1 105 344)	(1 105 344)	0	(587 409)	(587 409)	0
Dépôt de garantie affecté au remboursement de la dette	(49 000)	0	(49 000)	(3 603)	0	(3 603)
Dérivés actifs <sup>(2)</sup>	(4 398)	(263)	(4 135)	(6 323)	0	(6 323)
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>1 915 404</b>	<b>(140 840)</b>	<b>2 056 244</b>	<b>1 883 931</b>	<b>138 722</b>	<b>1 745 209</b>

(1) Trésorerie et équivalents de trésorerie – voir note 14.

(2) Voir ci-après paragraphe « Dérivés actifs et passifs de l'endettement net ».

**PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES ÉLÉMENTS DE L'ENDETTEMENT FINANCIER****Analyse des passifs financiers par catégorie****Passifs au coût amorti**

Autres emprunts obligataires (en milliers d'euros)	Au 31/12/2012	Au 31/12/2011
Valeur	1 133 782	433 903

**Émis par Bolloré****Solde au 31 décembre 2012 : 597,3 millions d'euros****Solde au 31 décembre 2011 : 433,9 millions d'euros**

Le 23 octobre 2012, Bolloré a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 170 millions d'euros à échéance 2019, avec un coupon annuel de 4,32 %.

Le 24 mai 2011, Bolloré a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 350 millions d'euros à échéance 2016, avec un coupon annuel de 5,375 %.

Le 22 décembre 2006, Bolloré a emprunté sous forme de placement privé 123 millions de dollars américains, répartis en trois tranches :

- la première tranche est à taux variable (Libor + 1 %) pour un montant de 50 millions de dollars américains, remboursable en 2013 et émise à 98 % de la valeur nominale avec une prime de remboursement de 1 million de dollars ;
- la deuxième tranche est à taux fixe (6,32 %) pour un montant de 40 millions de dollars américains sur une durée de dix ans ;
- la troisième tranche est à taux fixe (6,42 %) pour un montant de 33 millions de dollars américains sur une durée de douze ans.

Cet emprunt fait l'objet d'une couverture mixte de taux et de change (*currency and interest rate swap*) échangeant les intérêts initiaux contre du taux fixe en euros, soit 2,925 % pour la première tranche, 3,26 % pour la deuxième tranche et 4,19 % pour la dernière tranche. Le principal est remboursé en dollars américains sur la base d'un cours de 1 euro = 1,3192 dollar américain.

**Émis par Havas****Solde au 31 décembre 2012 : 536,4 millions d'euros**

- Le 4 novembre 2009, Havas a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 350 millions d'euros à échéance 2014, avec un coupon annuel de 5,5 %.

Concomitamment, un *swap* de taux d'intérêt a été mis en place pour rendre variable le taux fixe de 5,50 % en Euribor 3 mois + 3,433 % sur trois ans. Ce *swap* est arrivé à échéance en 2012.

- Le 8 février 2008, Havas SA a émis un autre emprunt réservé à Banque Fédérative du Crédit Mutuel, Natixis, Crédit Agricole CIB, BNP Paribas et Société Générale, représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) d'une valeur nominale de 100 millions d'euros avec suppression d'un droit préférentiel de souscription en vue de l'admission sur le marché d'Euronext Paris de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) à compter du 8 février 2012. Les réservataires de l'émission d'OBSAAR ont cédé la totalité des BSAAR à des cadres et mandataires sociaux du Groupe Havas au prix unitaire de 0,34 euro, le prix d'exercice étant de 3,85 euros. La parité d'exercice est d'un BSAAR pour une action Havas SA nouvelle ou existante.

- 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'une valeur nominale de 270 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<sup>er</sup> 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 18 – Transactions dont le paiement est fondé sur des actions). Concomitamment, un *swap* de taux d'intérêt a été mis en place, échangeant le taux variable initial Euribor 3 mois – 0,02 % contre un taux fixe de 3,803 %.

Emprunts auprès des établissements de crédit (en milliers d'euros)	Au 31/12/2012 <sup>(1)</sup>	Au 31/12/2011 <sup>(1)</sup>
Valeur	1 723 538	1 563 217

(1) Dont 205 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 350 millions d'euros au 31 décembre 2011 au titre d'une convention de crédit-revolving dont l'échéance initiale était 2014, mais qui a été renouvelée sur la période et dont l'échéance est désormais 2017.

Dont 211,4 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 192 millions d'euros au 31 décembre 2011 au titre d'un programme de mobilisation de créances.

Dont 248 millions d'euros de tirage de billets de trésorerie chez Bolloré dans le cadre d'un programme de 500 millions d'euros maximum (114 millions d'euros au 31 décembre 2011) et 90 millions d'euros de tirage de billets de trésorerie chez Havas dans le cadre d'un programme de 300 millions d'euros maximum.

Dont 200 millions d'euros de financement garantis par des nantissements de titres Havas au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2011.

Dont 120 millions d'euros sur un financement adossé à des titres Vivendi à échéance 2016 (voir note 34 – Engagements contractuels hors bilan) au 31 décembre 2012.

Autres emprunts et dettes assimilées (en milliers d'euros)	Au 31/12/2012 <sup>(1)</sup>	Au 31/12/2011 <sup>(1)</sup>
Valeur	210 330	480 843

(1) Au 31 décembre 2012, comprend principalement des concours bancaires courants pour un montant de 118,5 millions d'euros, contre 185,6 millions d'euros au 31 décembre 2011.  
La convention de prêt avec Financière de l'Odéon d'un montant de 200 millions d'euros au 31 décembre 2011 a été remboursée sur l'exercice.

#### Dérivés actifs et passifs de l'endettement net

(en milliers d'euros)	31/12/2012	31/12/2011
Valeur		
Dérivés actifs non courants <sup>(1)</sup>	(4 135)	(6 323)
Dérivés actifs courants	(263)	0
<b>TOTAL</b>	<b>(4 398)</b>	<b>(6 323)</b>
Dérivés passifs non courants	0	0
Dérivés passifs courants	6 496	3 303
<b>TOTAL</b>	<b>6 496</b>	<b>3 303</b>

(1) Inclus dans le poste « Autres actifs financiers non courants » – voir note 9.

#### NATURE ET JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Nature de l'instrument	Risque couvert	Société	Échéance	Montant nominal total (en milliers de devises)	Juste valeur des instruments au 31 décembre 2012 (en milliers d'euros)	Juste valeur des instruments au 31 décembre 2011 (en milliers d'euros)
Contrat d'échange de taux d'intérêts	De taux	Bolloré	2012	125 000 (€)	0	(3 303)
Contrat d'échange de taux d'intérêts <sup>(1)</sup>	De taux	Bolloré	2014	145 000 (€)	1 430	1 922
<i>Currency interest rate swap</i>	De change et de taux	Bolloré	2013/2016/2018	123 000 (\$)	1 980	4 401
Contrat d'échange de taux d'intérêts <sup>(2)</sup>	De taux	Havas	2012/2013	90 000 (€)	(3 056)	0
Contrats d'échange de devises <sup>(2)</sup>	De change	Havas	2012	multiples contrats	(2 423)	0
Autres dérivés <sup>(3)</sup>					(29)	0

Les dérivés présentés dans le tableau ci-dessus ne sont pas qualifiés comptablement de couverture à l'exception d'un *swap* de taux<sup>(1)</sup> (variables/intérêts structurés) d'une juste valeur de 1 430 milliers d'euros au 31 décembre 2012, et des *swaps*<sup>(2)</sup> de taux et change souscrits par Havas.

Les produits et les charges comptabilisés en résultat de la période au titre de ces passifs financiers sont présentés en note 29 – Résultat financier.

(3) Dérivés individuellement non significatifs.

**Selon la devise**

Au 31 décembre 2012 (en milliers d'euros)	Total	Euros	Dollars américains	Livres sterling	Autres devises
Emprunts obligataires convertibles	0	0	0	0	0
Autres emprunts obligataires	1 133 782	1 053 552	80 230	0	0
<b>Total emprunts obligataires (a)</b>	<b>1 133 782</b>	<b>1 053 552</b>	<b>80 230</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	1 723 538	1 558 752	31 934	0	132 852
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	210 330	109 761	17 163	166	83 240
<b>SOUS-TOTAL PASSIFS HORS DÉRIVÉS (a + b + c)</b>	<b>3 067 650</b>	<b>2 722 065</b>	<b>129 327</b>	<b>166</b>	<b>216 092</b>

Au 31 décembre 2011 (en milliers d'euros)	Total	Euros	Dollars américains	Livres sterling	Autres devises
Emprunts obligataires convertibles	0	0	0	0	0
Autres emprunts obligataires	433 903	347 675	86 228	0	0
<b>Total emprunts obligataires (a)</b>	<b>433 903</b>	<b>347 675</b>	<b>86 228</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	1 563 217	1 476 702	34 612	12	51 891
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	480 843	343 266	22 974	347	114 256
<b>SOUS-TOTAL PASSIFS HORS DÉRIVÉS (a + b + c)</b>	<b>2 477 963</b>	<b>2 167 643</b>	<b>143 814</b>	<b>359</b>	<b>166 147</b>

**Selon le taux (montants avant couverture)**

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2012			Au 31/12/2011		
	Total	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable
Emprunts obligataires convertibles	0	0	0	0	0	0
Autres emprunts obligataires	1 133 782	912 334	221 448	433 903	397 585	36 318
<b>Total emprunts obligataires (a)</b>	<b>1 133 782</b>	<b>912 334</b>	<b>221 448</b>	<b>433 903</b>	<b>397 585</b>	<b>36 318</b>
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	1 723 538	354 382	1 369 156	1 563 217	256 339	1 306 878
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	210 330	81 829	128 501	480 843	74 890	405 953
<b>SOUS-TOTAL PASSIFS HORS DÉRIVÉS (a + b + c)</b>	<b>3 067 650</b>	<b>1 348 545</b>	<b>1 719 105</b>	<b>2 477 963</b>	<b>728 814</b>	<b>1 749 149</b>

Par ailleurs :

- au 31 décembre 2012, la part de l'endettement à taux fixe brut, après couverture, du Groupe s'élève à 46,9 %, contre 43,9 % avant couverture ;
- au 31 décembre 2011, la part de l'endettement à taux fixe brut, après couverture, du Groupe s'élève à 41 %, contre 29,4 % avant couverture.

- l'échéance retenue pour les lignes de crédit bilatérales est la durée contractuelle et non pas celle du tirage ; ces tirages sont renouvelés par décision du Groupe en fonction des arbitrages de trésorerie ;
- les montants en devises sont convertis au cours de clôture ;
- les intérêts futurs à taux variable sont figés sur la base du taux de clôture, sauf dans le cas d'une meilleure estimation.

**Échéancier des décaissements non actualisés relatifs****à l'endettement brut de clôture**

Les principales hypothèses retenues pour la construction de cet échéancier sont les suivantes :

- lignes de crédit confirmées : la position échéancée est la position de clôture 2012, le montant utilisé à une date ultérieure pourrait être sensiblement différent ;

(en milliers d'euros)	<b>Au 31/12/2012</b>	De 0 à 3 mois		De 3 à 6 mois		De 6 à 12 mois	
		Nominaux	Intérêts	Nominaux	Intérêts	Nominaux	Intérêts
Emprunts obligataires convertibles	0	0	0	0	0	0	0
Autres emprunts obligataires	1 133 782	33 333	12 956	0	12 943	128 096	25 404
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 723 538	8 532	9 049	6 933	8 931	617 644	17 495
Autres emprunts et dettes assimilées	210 330	530	1 430	530	1 420	162 673	2 813
Dérivés passifs	6 496	0	0	0	0	6 496	0
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT</b>	<b>3 074 146</b>						

(en milliers d'euros)	<b>Au 31/12/2012</b>	De 1 à 5 ans		À plus de 5 ans	
		Nominaux	Intérêts	Nominaux	Intérêts
Emprunts obligataires convertibles	0	0	0	0	0
Autres emprunts obligataires	1 133 782	798 402	94 756	173 951	13 665
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 723 538	936 482	66 266	153 947	6 742
Autres emprunts et dettes assimilées	210 330	30 941	4 959	15 656	17
Dérivés passifs	6 496	0	0	0	0
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT</b>	<b>3 074 146</b>				

#### NOTE 21 – AUTRES PASSIFS NON COURANTS

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2011	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	<b>Au 31/12/2012</b>
Autres passifs non courants	36 776	93 348	14 734	(1 858)	(16 789)	126 211
<b>TOTAL</b>	<b>36 776</b>	<b>93 348</b>	<b>14 734</b>	<b>(1 858)</b>	<b>(16 789)</b>	<b>126 211</b>

Ce poste comprend principalement des engagements de rachat de titres de filiales consolidées et les dettes sur complément de prix à long terme. La part à moins d'un an s'élève à 12,7 millions d'euros au 31 décembre 2012.

#### NOTE 22 – FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉDITEURS

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2011	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	<b>Au 31/12/2012</b>
Dettes fournisseurs	822 247	1 255 209	346 954	(40 533)	13 358	2 397 235
Dettes sociales et fiscales d'exploitation	194 911	293 354	(118 373)	(4 315)	(76)	365 501
Clients créditeurs	168 698	222 955	(12 495)	(5 753)	125	373 530
Comptes courants – passif à moins d'un an	35 697	29 949	(2 533)	(1 694)	(26 641)	34 778
Autres dettes d'exploitation	605 862	560 321	38 247	(11 972)	4 750	1 197 208
<b>TOTAL</b>	<b>1 827 415</b>	<b>2 361 788</b>	<b>251 800</b>	<b>(64 267)</b>	<b>(8 484)</b>	<b>4 368 252</b>

#### NOTE 23 – IMPÔTS COURANTS PASSIFS

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2011	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	<b>Au 31/12/2012</b>
Impôts courants – passif	220 747	204 782	(3 585)	(3 530)	(274)	418 140
<b>TOTAL</b>	<b>220 747</b>	<b>204 782</b>	<b>(3 585)</b>	<b>(3 530)</b>	<b>(274)</b>	<b>418 140</b>

**NOTE 24 – AUTRES PASSIFS COURANTS**

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2011	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	<b>Au 31/12/2012</b>
Produits constatés d'avance	32 221	40 238	25 453	(1 231)	723	97 404
<b>TOTAL</b>	<b>32 221</b>	<b>40 238</b>	<b>25 453</b>	<b>(1 231)</b>	<b>723</b>	<b>97 404</b>

**NOTE 25 – ACTIFS ET PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS**

(en milliers d'euros)	<b>31/12/2012</b>
<b>ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS</b>	<b>216 786</b>

Ce montant correspond aux titres Aegis non encore cédés au 31 décembre 2012. Le Groupe s'étant engagé à apporter le solde de sa participation à l'offre lancée par le Groupe Dentsu (voir Faits marquants).

(en milliers d'euros)	<b>31/12/2011</b>
<b>ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS</b>	<b>136 135</b>
Goodwill	70 160
Immobilisations incorporelles	2 913
Immobilisations corporelles	3 600
Autres actifs financiers	15
Impôts différés	2 642
Stocks et en-cours	6 367
Clients et autres débiteurs	41 802
Impôts courants	6 725
Autres actifs courants	974
Trésorerie et équivalents de trésorerie	937

(en milliers d'euros)	<b>31/12/2011</b>
<b>PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS</b>	<b>74 176</b>
Provisions pour avantages au personnel	270
Autres provisions	573
Impôts différés	83
Emprunts (part à moins d'un an) et concours bancaires	2
Provisions (part à moins d'un an)	658
Fournisseurs et comptes rattachés	67 646
Impôts courants	4 756
Autres passifs courants	188

Le Groupe Bolloré a signé le 1<sup>er</sup> décembre 2011 l'accord définitif portant sur l'apport par le Groupe des chaînes de télévision gratuites au Groupe Vivendi. Cet accord prévoyait l'apport par le Groupe Bolloré au Groupe Vivendi des chaînes Direct 8 et Direct Star contre une rémunération en actions Vivendi. Cette opération a obtenu en juillet 2012 l'accord des Autorités de la concurrence et en septembre 2012 l'accord du CSA. Elle a été comptabilisée dans les comptes consolidés au 31 décembre 2012.

Les actifs et passifs destinés à être cédés relatifs aux chaînes de télévision ne figurent donc plus sur ces lignes du bilan au 31 décembre 2012.

Ne s'agissant pas d'une activité principale, cette opération ne répond pas à la définition d'une activité abandonnée selon IFRS 5. Conformément à cette norme, les actifs et passifs de ces sociétés ont été reclasés dans le bilan au 31 décembre 2011 en actifs et passifs destinés à être cédés.

## NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

### NOTE 26 – INFORMATIONS SUR LES SECTEURS OPÉRATIONNELS

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels », les secteurs opérationnels retenus pour présenter l'information sectorielle sont ceux utilisés dans le reporting interne du Groupe, revu par la Direction générale (le principal décideur opérationnel pour le Groupe) ; ils reflètent l'organisation du Groupe qui est basée sur l'axe métier.

Suite à la prise de contrôle du Groupe Havas, l'organisation sectorielle a été revue et un secteur communication a été défini. Il comprend, outre Havas, les activités Presse, Télécom et l'activité télévision jusqu'à sa cession en septembre 2012. En conséquence, les informations publiées au titre de l'exercice 2011 ont été modifiées pour correspondre au nouveau découpage sectoriel.

Les secteurs présentés par le Groupe sont au nombre de quatre :

- Transport et logistique : comprend les activités de services, portant sur l'organisation en réseau du transport maritime et aérien, et de la logistique ;
- Logistique pétrolière : correspond à la distribution et au stockage de produits pétroliers en Europe ;
- Communication : comprend des activités de conseil, études et stratégies de la communication en lien avec la publicité, les médias, le digital, et les télécoms ;

- Stockage d'électricité et solutions : comprend les activités en lien avec la production et la vente de batteries électriques et leurs applications : véhicules électriques, supercapacités, terminaux et systèmes spécialisés, films plastiques et métallisés.

Les plantations et les holdings ne dépassant pas les seuils quantitatifs prévus par la norme IFRS 8 figurent dans la colonne « Autres activités ».

Les transactions entre les différents secteurs sont réalisées aux conditions de marché.

Aucun client individuel ne représente à lui seul plus de 10 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Les résultats opérationnels sectoriels sont les principales données utilisées par la Direction générale afin d'évaluer la performance des différents secteurs, et de leur allouer les ressources.

Les méthodes comptables et d'évaluation retenues pour l'élaboration du reporting interne sont identiques à celles utilisées pour l'établissement des comptes consolidés, à l'exception de l'affectation des redevances de marque.

Le chiffre d'affaires et les investissements sont également suivis par la Direction générale sur une base régulière.

L'information concernant les dotations aux amortissements et provisions est fournie pour permettre au lecteur d'apprécier les principaux éléments sans effets monétaires du résultat opérationnel sectoriel mais n'est pas transmise dans le reporting interne.

### INFORMATION PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

<b>En 2012</b> (en milliers d'euros)	Transport et logistique	Logistique pétrolière	Communication	Stockage d'électricité et solutions	Autres activités	Élimination intersectorielle	<b>Total consolidé</b>
Chiffre d'affaires externe	5 473 491	3 642 866	811 240	214 615	43 625	0	10 185 837
Chiffre d'affaires intersectoriels	6 292	1 834	12 430	1 618	45 926	(68 100)	0
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>5 479 783</b>	<b>3 644 700</b>	<b>823 670</b>	<b>216 233</b>	<b>89 551</b>	<b>(68 100)</b>	<b>10 185 837</b>
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(142 717)	(13 809)	(48 164)	(132 988)	(5 105)	0	(342 783)
<b>Résultat opérationnel sectoriel</b>	<b>490 117</b>	<b>39 117</b>	<b>56 725</b>	<b>(168 378)</b>	<b>(10 147)</b>	<b>0</b>	<b>407 434</b>
<b>Investissements corporels et incorporels</b>	<b>308 732</b>	<b>8 108</b>	<b>29 069</b>	<b>191 854</b>	<b>28 983</b>	<b>0</b>	<b>566 746</b>
<b>Réconciliation avec le résultat opérationnel consolidé</b>							
– résultat opérationnel sectoriel	490 117	39 117	56 725	(168 378)	(10 147)	0	407 434
– redevances de marque <sup>(1)</sup>	(25 697)	0	0	0	25 697	0	0
– résultat opérationnel consolidé	464 420	39 117	56 725	(168 378)	15 550	0	407 434

(1) Facturation des signes matériels qui distinguent le Groupe dans le monde.

En 2011 (en milliers d'euros)	Transport et logistique	Logistique pétrolière	Communication	Stockage d'électricité et solutions	Autres activités	Élimination intersectoriel	Total consolidé
Chiffre d'affaires externe	4 871 757	3 185 534	159 593	225 026	48 622	0	8 490 532
Chiffre d'affaires intersectoriel	4 570	1 743	6 355	786	37 883	(51 337)	0
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>4 876 327</b>	<b>3 187 277</b>	<b>165 948</b>	<b>225 812</b>	<b>86 505</b>	<b>(51 337)</b>	<b>8 490 532</b>
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(105 233)	(17 749)	(9 390)	(72 165)	(3 490)	0	(208 027)
<b>Résultat opérationnel sectoriel</b>	<b>414 021</b>	<b>27 642</b>	<b>(45 374)</b>	<b>(99 929)</b>	<b>(4 745)</b>	<b>0</b>	<b>291 615</b>
<b>Investissements corporels et incorporels</b>	<b>241 196</b>	<b>16 099</b>	<b>12 473</b>	<b>117 339</b>	<b>20 336</b>	<b>0</b>	<b>407 443</b>
<b>Réconciliation avec le résultat opérationnel consolidé</b>							
– résultat opérationnel sectoriel	414 021	27 642	(45 374)	(99 929)	(4 745)	0	291 615
– redevances de marque <sup>(1)</sup>	(22 839)	0	0	0	22 839	0	0
– résultat opérationnel consolidé	391 182	27 642	(45 374)	(99 929)	18 094	0	291 615

(1) Facturation des signes matériels qui distinguent le Groupe dans le monde.

Le Groupe Havas étant mis en équivalence dans les comptes 2011, sa contribution n'apparaît pas dans le tableau ci-dessus.

## INFORMATIONS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en milliers d'euros)	France et Dom-Tom	Europe hors France	Afrique	Amériques	Asie-Pacifique	Total
<b>En 2012</b>						
Chiffre d'affaires	4 843 604	1 758 868	2 277 112	627 606	678 647	10 185 837
Immobilisations incorporelles	651 793	23 254	257 180	15 014	2 034	949 275
Immobilisations corporelles	630 848	68 633	706 915	78 076	51 880	1 536 352
Investissements corporels et incorporels	249 555	9 381	239 378	24 503	43 929	566 746
<b>En 2011</b>						
Chiffre d'affaires	4 265 216	1 449 198	1 923 300	299 300	553 518	8 490 532
Immobilisations incorporelles	143 296	412	174 829	1 198	1 524	321 259
Immobilisations corporelles	420 219	51 998	650 075	48 112	9 831	1 180 235
Investissements corporels et incorporels	172 642	6 485	210 412	11 532	6 372	407 443

Le chiffre d'affaires par zone géographique présente la répartition des produits en fonction du pays où la vente est réalisée.

## NOTE 27 – PRINCIPALES ÉVOLUTIONS À PÉRIMÈTRE ET TAUX DE CHANGE CONSTANTS

Le Groupe a modifié, dans ses comptes consolidés 2012, la méthode de préparation des données constantes (voir note 3 – Comparabilité des comptes). Le tableau ci-dessous décrit l'incidence des variations de périmètre et de change sur les chiffres clés, les données 2011 étant ramenées aux périmètre et taux de change 2012.

Lorsqu'il est fait référence à des données à périmètre et change constants, cela signifie que l'impact des variations de taux de change et de variations de périmètre (acquisitions ou cessions de participation dans une société, variation de pourcentage d'intégration, changement de méthode de consolidation) a été retraité.

(en milliers d'euros)	2012	2011	Variations de périmètre <sup>(1)</sup>	Variations de change	2011 périmètre et change constants
Chiffre d'affaires	10 185 837	8 490 532	756 824	114 744	9 362 100
Résultat opérationnel	407 434	291 615	117 197	9 931	418 743

(1) Les variations de périmètre relatives au chiffre d'affaires et au résultat opérationnel sont principalement liées au passage de mise en équivalence à intégration globale du Groupe Havas.

**NOTE 28 - RÉSULTAT OPÉRATIONNEL**

L'analyse du résultat opérationnel par nature de produits et charges est la suivante :

(en milliers d'euros)	2012	2011
Chiffre d'affaires	10 185 837	8 490 532
– ventes de biens	3 793 758	3 359 077
– prestations de services	6 287 112	5 030 739
– produits des activités annexes	104 967	100 716
Achats et charges externes :	(7 921 326)	(6 956 643)
– achats et charges externes	(7 681 875)	(6 773 587)
– locations et charges locatives	(239 451)	(183 056)
Frais de personnel	(1 540 400)	(1 030 002)
Dotations aux amortissements et aux provisions	(342 783)	(208 027)
Autres produits opérationnels(*)	190 737	105 011
Autres charges opérationnelles(*)	(164 631)	(109 256)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>407 434</b>	<b>291 615</b>

**(\*) DÉTAILS DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS**

(en milliers d'euros)	2012			2011		
	Total	Produits opérationnels	Charges opérationnelles	Total	Produits opérationnels	Charges opérationnelles
Plus-values (moins-values) sur cessions d'immobilisations	1 342	24 234	(22 892)	(259)	9 898	(10 157)
Pertes et gains de change	(818)	48 901	(49 719)	1 141	28 585	(27 444)
Bénéfices et pertes attribués	1 149	31 460	(30 311)	284	25 065	(24 781)
Autres <sup>(1)</sup>	24 433	86 142	(61 709)	(5 411)	41 463	(46 874)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS</b>	<b>26 106</b>	<b>190 737</b>	<b>(164 631)</b>	<b>(4 245)</b>	<b>105 011</b>	<b>(109 256)</b>

(1) En 2012, 35 millions d'euros au titre du crédit d'impôt recherche (11 millions d'euros en 2011) et divers produits et charges de gestion courante provenant principalement du Groupe Havas.

**NOTE 29 - RÉSULTAT FINANCIER**

(en milliers d'euros)	2012	2011
Coût net du financement	(83 431)	(66 781)
– charges d'intérêts	(101 966)	(80 465)
– revenus des créances financières	9 787	11 179
– autres produits	8 748	2 505
Autres produits financiers(*)	738 746	399 777
Autres charges financières(*)	(132 454)	(186 684)
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>522 861</b>	<b>146 312</b>

## (\*) DÉTAILS DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

(en milliers d'euros)	2012			2011		
	Total	Produits financiers	Charges financières	Total	Produits financiers	Charges financières
Revenus des titres et des valeurs mobilières de placement <sup>(1)</sup>	51 483	51 483	0	78 059	78 059	0
Plus-values sur cession des titres de participation et des valeurs mobilières de placement <sup>(2)</sup>	385 045	387 727	(2 682)	140 743	276 125	(135 382)
Effet des variations de périmètre de consolidation <sup>(3)</sup>	184 418	254 927	(70 509)	12	163	(151)
Variations des provisions financières <sup>(4)</sup>	(6 129)	7 123	(13 252)	(2 680)	10 099	(12 779)
Mise à la juste valeur des dérivés	853	882	(29)	5 090	5 163	(73)
Autres <sup>(5)</sup>	(9 378)	36 604	(45 982)	(8 131)	30 168	(38 299)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS</b>	<b>606 292</b>	<b>738 746</b>	<b>(132 454)</b>	<b>213 093</b>	<b>399 777</b>	<b>(186 684)</b>

(1) Principalement, en 2012, dividendes Vivendi pour 34,9 millions d'euros, et en décembre 2011, dividende exceptionnel d'Aegis suite à la cession de Synovate pour 59,9 millions d'euros.

(2) Principalement, en 2012, la plus-value sur cession des titres Aegis pour 387,4 millions d'euros. En 2011, plus-value de cession des titres Vallourec vendus à terme pour 140,8 millions d'euros au premier semestre.

(3) Principalement, en 2012, la plus-value sur cession des chaînes de télévision à Canal+ pour 255,1 millions d'euros, ainsi que l'effet du passage de mise en équivalence à intégration globale du Groupe Havas pour -65,3 millions d'euros.

(4) Dont au 31 décembre 2012 la part financière des dotations aux provisions sur avantages au personnel pour -6 millions d'euros suite au changement de méthode de comptabilisation (voir note 3 – Comparabilité des comptes). Et au 31 décembre 2011, une dépréciation de -8 millions d'euros sur les titres Premafin et diverses reprises sur les sociétés cédées ou liquidées.

(5) Ce montant est essentiellement constitué des pertes et gains de change sur éléments financiers.

## NOTE 30 – IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

## ANALYSE DE LA CHARGE D'IMPÔT

(en milliers d'euros)	2012	2011
Impôts sur les bénéfices	(194 958)	(134 778)
Impôts sur les plus-values (long terme)	(111)	(202)
Contributions complémentaires sur IS	(5 868)	(2 871)
Produits d'intégrations fiscales	57 405	45 008
<b>Sous-total impôts courants</b>	<b>(143 532)</b>	<b>(92 843)</b>
(Dotation)/reprise provisions pour impôt	(8 751)	1 618
Variation nette des impôts différés	5 385	1 277
Autres impôts (forfaitaire, redressements, crédit impôts, carry back)	(108)	3 154
Retenues à la source	(16 706)	(13 428)
CVAE (Cotisation sur valeur ajoutée des entreprises)	(15 783)	(11 130)
<b>TOTAL</b>	<b>(179 494)</b>	<b>(111 352)</b>

## RATIONALISATION DE LA CHARGE D'IMPÔT

L'écart entre la charge d'impôt théorique et la charge nette d'impôt réelle s'analyse de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	2012	2011
Résultat net consolidé	804 338	377 662
Résultat net des sociétés mises en équivalence	(53 537)	(51 087)
Charge (produit) d'impôt	179 494	111 352
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>930 295</b>	<b>437 927</b>
Taux d'impôt théorique de la société mère	33,33 %	33,33 %
<b>PROFIT (CHARGE) THÉORIQUE D'IMPÔT</b>	<b>(310 067)</b>	<b>(145 961)</b>
<b>Rapprochement</b>		
Déférences permanentes <sup>(1)</sup>	(44 573)	(4 686)
Effet des cessions de titres non imposées au taux courant	113 897	43 572
Activation (dépréciation) de reports déficitaires et dépréciation d'impôts différés	20 905	(45 182)
Incidences des différentiels de taux d'impôt	41 556	32 493
Autres	(1 212)	8 412
<b>PRODUIT (CHARGE) RÉEL D'IMPÔT</b>	<b>(179 494)</b>	<b>(111 352)</b>

(1) En 2012, essentiellement l'effet de l'augmentation des autres impôts et en 2011, 19 millions d'euros d'effet d'impôt sur le dividende exceptionnel d'Aegis, sur la base de 59,9 millions d'euros, en régime mère-fille.

## ORIGINE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS ET PASSIFS

(en milliers d'euros)	2012	2011
Reports fiscaux déficitaires activés <sup>(1)</sup>	59 757	6 483
Provisions retraites et autres avantages au personnel	57 041	30 140
Réévaluation des immobilisations	(158 417)	(54 949)
Provisions réglémentées à caractère fiscal	(37 972)	(32 379)
Crédit-bail	(4 433)	(3 371)
Déférences temporaires sociales	89 941	20 997
Autres	(80 108)	(1 136)
<b>ACTIFS ET PASSIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS<sup>(2)</sup></b>	<b>(74 191)</b>	<b>(34 215)</b>

(1) Dont 53,2 millions d'euros au titre du Groupe Havas.

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.

(2) Dont –46,6 millions d'euros relatifs au Groupe Havas au 31 décembre 2012.

## REPORTS DÉFICITAIRES NON ACTIVÉS – EN IMPÔT

(en milliers d'euros)	2012	2011
Déficits reportables <sup>(1)</sup>	670 472	291 545
Amortissements réputés différés	1 300	1 904
<b>TOTAL</b>	<b>671 772</b>	<b>293 449</b>

(1) Dont, au titre de l'intégration du Groupe Havas 396,9 millions d'euros de déficits reportables.

## ÉVOLUTION EN 2012

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2011	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements <sup>(1)</sup>	Au 31/12/2012
Impôts différés – actif	26 045	134 962	(48 636)	(1 430)	6 579	117 520
Impôts différés – passif	60 260	165 384	(54 026)	(194)	20 287	191 711
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS</b>	<b>(34 215)</b>	<b>(30 422)</b>	<b>5 390</b>	<b>(1 236)</b>	<b>(13 708)</b>	<b>(74 191)</b>

(1) La variation nette des autres mouvements comprend essentiellement les impôts différés relatifs à la juste valeur des instruments financiers (pour –23,4 millions d'euros) et relatifs aux engagements envers le personnel (pour 6,5 millions d'euros).

## ÉVOLUTION EN 2011

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2011	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements <sup>(1)</sup>	Au 31/12/2011
Impôts différés – actif	43 364	(1 740)	(6 798)	168	(8 950)	26 045
Impôts différés – passif	69 210	5 656	(8 075)	11	(6 542)	60 260
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS</b>	<b>(25 846)</b>	<b>(7 396)</b>	<b>1 277</b>	<b>157</b>	<b>(2 408)</b>	<b>(34 215)</b>

(1) La variation nette des autres mouvements comprend essentiellement les impôts différés relatifs à la juste valeur des instruments financiers (pour –1 million d'euros) et relatifs aux engagements envers le personnel (pour –1,5 million d'euros).

## NOTE 31 – NOTE SUR LES INFORMATIONS PRO FORMA

En application de l'article 222-2 du règlement général de l'AMF, les informations pro forma relatives à la prise de contrôle du Groupe Havas sont fournies ci-dessous.

Elles ont été établies selon les principes et méthodes utilisés par le Groupe pour la production de ses états financiers et présentent des états financiers reconstitués comme si l'opération avait eu lieu au 1<sup>er</sup> janvier 2012.

Le compte de résultat pro forma des comptes consolidés 2012 est destiné à appréhender les incidences de la prise de contrôle du Groupe Havas (passage de la mise en équivalence à l'intégration globale) dans le résultat du Groupe Bolloré, comme si cette prise de contrôle avait été réalisée au 1<sup>er</sup> janvier 2012.

Le compte de résultat pro forma présenté ci-dessous est établi en conformité avec les méthodes comptables du Groupe, et correspond à l'agrégation des données suivantes :

- le compte de résultat 2012 du Groupe Bolloré, selon un périmètre excluant le Groupe Havas ;
- le compte de résultat 2012 du Groupe Havas, présenté selon les normes comptables IFRS ;
- les ajustements pro forma pour corriger les comptes de résultat de Bolloré et d'Havas, comme si l'acquisition avait eu lieu au 1<sup>er</sup> janvier 2012.

## COMPTE DE RÉSULTAT PRO FORMA

(en milliers d'euros)	Bolloré 12 mois d'activité	Havas 12 mois d'activité <sup>(1)</sup>	Ajustements pro forma <sup>(2)</sup>	Total pro forma
Chiffre d'affaires	9 514 932	1 777 583	(3 443)	11 289 072
Résultat opérationnel	302 347	220 149	(11 099)	511 397
Résultat financier	534 740	(30 823)	(48 896)	455 021
– coût endettement financier	(76 707)	(25 959)	0	(102 666)
– autres produits et charges financiers	611 447	(4 864)	(48 896)	557 687
Résultat mis en équivalence	(7 992)	972		(7 020)
<b>RÉSULTAT NET AVANT IMPÔTS</b>	<b>829 095</b>	<b>190 298</b>	<b>(59 995)</b>	<b>959 398</b>
Impôts sur les résultats	(149 598)	(55 034)	(143)	(204 775)
<b>RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ</b>	<b>679 497</b>	<b>135 264</b>	<b>(60 138)</b>	<b>754 623</b>

(1) Au format Groupe Bolloré.

(2) Résultat opérationnel : ce montant correspond pour –10,4 millions d'euros à l'amortissement sur douze mois de l'allocation du coût d'acquisition relatif au Groupe Havas.

Résultat financier : ce montant correspond essentiellement à la moins-value complémentaire résultant de la mise à la juste valeur au 1<sup>er</sup> janvier 2012 de la participation détenue avant prise de contrôle.

## AUTRES INFORMATIONS

### NOTE 32 – EFFECTIFS MOYENS

#### VENTILATION DES EFFECTIFS PAR SECTEUR

	2012	2011
Transport et logistique	33 764	31 627
Logistique pétrolière	1 215	1 282
Communication <sup>(1)</sup>	16 102	750
Stockage d'électricité et solution	1 997	1 697
Autres activités	2 256	2 016
<b>TOTAL</b>	<b>55 334</b>	<b>37 372</b>

(1) Dont 15 667 liés à l'intégration du Groupe Havas (de mise en équivalence à intégration globale).

### NOTE 33 – PARTIES LIÉES

#### RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

(en milliers d'euros)	2012	2011
Avantages à court terme	3 274	2 477
Avantages postérieurs à l'emploi	0	0
Avantages à long terme	0	0
Indemnités de fin de contrat de travail	0	0
Paiement en actions	293	727
Nombre de stock-options et actions gratuites détenues par les dirigeants sur les titres Bolloré <sup>(1)</sup>	11 774	175 350
Nombre d'options sur titres Havas et BSAAR <sup>(2)</sup>	2 603 529	NA

(1) Le Groupe a accordé des actions gratuites Bolloré SA à des salariés ou mandataires sociaux du Groupe. La réalisation de cette opération s'est effectuée dans les conditions prévues par les Assemblées générales extraordinaires du 10 juin 2010 et 6 juin 2012. Les modalités de ces plans ont été définitivement arrêtées lors des Conseils d'administration du 31 août 2010, 21 mai 2012 et 10 octobre 2012 (voir note 18 – Transactions dont le paiement est fondé sur des actions.)

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 2 « Share-based payment » à cette attribution d'actions gratuites. À la date d'octroi, le 8 décembre 2010, la juste valeur des options accordées a été calculée par un expert indépendant, cette valeur représentant la charge à comptabiliser sur la période correspondant à la durée d'acquisition des droits.

La charge à comptabiliser sur la période s'élève à 293 milliers d'euros concernant les dirigeants sur l'exercice 2012.

(2) Les options sur actions, ainsi que les bons de souscription d'actions (BSAAR) dont bénéficient certains mandataires sociaux leur ont été attribués dans le cadre de leur fonction de mandataire social d'Havas SA.

En 2012, Vincent Bolloré, Président du Conseil d'administration a perçu 326 milliers d'euros de rémunération variable (tantièmes) des sociétés du Groupe Bolloré, contre 313 milliers d'euros en 2011. Par ailleurs Vincent Bolloré a perçu en 2012 36 milliers d'euros de jetons de présence à raison des mandats sociaux qu'il exerce dans les sociétés du Groupe (33 milliers d'euros en 2011).

Il n'existe pas d'engagement du Groupe envers ses dirigeants ou anciens dirigeants au titre des pensions et indemnités assimilées (postérieures à l'emploi).

Il n'y a aucune avance ou crédit accordé aux membres du Conseil d'administration par le Groupe.

**TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES**

Les comptes consolidés incluent des opérations effectuées par le Groupe dans le cadre normal de ses activités avec des sociétés non consolidées qui ont un lien capitalistique direct ou indirect avec le Groupe.

(en milliers d'euros)	2012	2011
<b>Chiffre d'affaires</b>		
Entités non consolidées du Groupe Bolloré	21 202	19 860
Entités consolidées par intégration globale <sup>(1)</sup>	1 867 002	1 541 628
Entités sous contrôle conjoint <sup>(2)</sup>	17 563	10 242
Entités mises en équivalence <sup>(2)</sup>	14 207	22 303
Membres du Conseil d'administration	0	0
<b>Achats et charges externes</b>		
Entités non consolidées du Groupe Bolloré	(29 067)	(27 309)
Entités consolidées par intégration globale <sup>(1)</sup>	(1 867 002)	(1 541 628)
Entités sous contrôle conjoint <sup>(2)</sup>	(25 210)	(18 924)
Entités mises en équivalence <sup>(2)</sup>	(81)	(4 735)
Membres du Conseil d'administration	0	0
<b>Autres produits et charges financiers</b>		
Entités non consolidées du Groupe Bolloré	6 704	3 649
Entités consolidées par intégration globale <sup>(1)</sup>	330 288	219 122
Entités sous contrôle conjoint <sup>(2)</sup>	35 140	13 007
Entités mises en équivalence <sup>(2)</sup>	42 907	(75 401)
Membres du Conseil d'administration	0	0
<b>Créances liées à l'activité (hors intégration fiscale)</b>		
Entités non consolidées du Groupe Bolloré	17 923	16 421
Entités consolidées par intégration globale <sup>(1)</sup>	395 802	409 728
Entités sous contrôle conjoint <sup>(2)</sup>	4 573	4 903
Entités mises en équivalence <sup>(2)</sup>	1 428	12 800
Membres du Conseil d'administration	0	0
<b>Provisions pour créances douteuses</b>	(14 781)	(13 934)
<b>Dettes liées à l'activité (hors intégration fiscale)</b>		
Entités non consolidées du Groupe Bolloré	23 227	4 908
Entités consolidées par intégration globale <sup>(1)</sup>	384 009	397 764
Entités sous contrôle conjoint <sup>(2)</sup>	7 413	7 041
Entités mises en équivalence <sup>(2)</sup>	812	1 912
Membres du Conseil d'administration	0	0
<b>Comptes courants et conventions de trésorerie – actif</b>		
Entités non consolidées du Groupe Bolloré	47 821	31 835
Entités consolidées par intégration globale <sup>(1)</sup>	3 940 391	3 671 816
Entités sous contrôle conjoint <sup>(2)</sup>	4 283	2 126
Entités mises en équivalence <sup>(2)</sup>	5 302	6 738
Membres du Conseil d'administration	0	0
<b>Comptes courants et conventions de trésorerie – passif</b>		
Entités non consolidées du Groupe Bolloré	33 641	40 105
Entités consolidées par intégration globale <sup>(1)</sup>	3 941 403	3 672 490
Entités sous contrôle conjoint <sup>(2)</sup>	478	556
Entités mises en équivalence <sup>(2)</sup>	0	0
Membres du Conseil d'administration	0	0

(1) Montants sociaux.

(2) Montant social à 100 % avant application des taux d'intégration.

**NOTE 34 – ENGAGEMENTS CONTRACTUELS HORS BILAN****ENGAGEMENTS DE LOCATION****Contrats de locations en tant que preneur****Échéancier des paiements minimaux**

Au 31 décembre 2012 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Concessions <sup>(1)(2)</sup>	(1 069 695)	(45 688)	(197 413)	(826 594)
Paiements minimaux <sup>(3)</sup>	(769 834)	(241 468)	(378 086)	(150 280)
Revenus des sous-locations	10 989	4 306	6 433	250
<b>TOTAL</b>	<b>(1 828 540)</b>	<b>(282 850)</b>	<b>(569 066)</b>	<b>(976 624)</b>

(1) Voir note 7 – Informations relatives aux concessions.

(2) Uniquement la part fixe des redevances.

(3) Essentiellement liés à l'entrée en intégration globale du Groupe Havas.

Au 31 décembre 2011 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Concessions <sup>(1)(2)</sup>	(1 059 596)	(43 314)	(179 930)	(836 352)
Paiements minimaux	(433 826)	(156 544)	(213 370)	(63 912)
Revenus des sous-locations	33 499	13 192	18 592	1 715
<b>TOTAL</b>	<b>(1 459 923)</b>	<b>(186 666)</b>	<b>(374 708)</b>	<b>(898 549)</b>

(1) Voir note 7 – Informations relatives aux concessions.

(2) Uniquement la part fixe des redevances.

**Contrats de locations en tant que bailleur****Échéancier de l'investissement brut total dans le contrat de location et de la valeur actualisée des paiements minimaux à recevoir au titre de la location**

Au 31 décembre 2012 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Paiements minimaux	2 169	1 539	610	20
Loyers conditionnels de l'exercice	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>2 169</b>	<b>1 539</b>	<b>610</b>	<b>20</b>

Au 31 décembre 2011 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Paiements minimaux	13 453	3 811	9 548	94
Loyers conditionnels de l'exercice	76	76	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>13 529</b>	<b>3 887</b>	<b>9 548</b>	<b>94</b>

## ENGAGEMENTS DONNÉS AU TITRE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

Au 31 décembre 2012 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Cautions sur douanes	657 355	207 819	226 272	223 264
Autres cautions, avals, garantie et ducroires accordés	205 872	109 140	63 332	33 400
Nantissements et hypothèques (*)	2 753	0	0	2 753
Engagements fermes d'investissements	28 643	26 360	1 522	761
Investissements futurs au titre des concessions	973 640	182 738	429 190	361 712

Les cautions sur douane sont accordées aux autorités douanières de certains pays dans le cadre normal de l'activité, de transport principalement, afin de permettre le paiement différé des encours douaniers comptabilisés dans les présents états financiers.

### (\*) DÉTAIL DES NANTISSEMENTS, SÛRETÉS RÉELLES ET HYPOTHÈQUES

(en milliers d'euros)	Date de départ du nantissement	Date d'échéance du nantissement	Montant d'actif nanti
<b>Sur immobilisations corporelles</b>			
Hypothèque Propriétés Zambie	04/09/2003	Illimité	2 753
Nantissement d'un magasin au Mozambique	04/10/1997	31/01/2014	0

Au 31 décembre 2011 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Cautions sur douanes	597 048	226 241	179 041	191 766
Autres cautions, avals, garantie et ducroires accordés	159 861	92 326	54 055	13 480
Nantissements et hypothèques (*)	9 244	0	0	9 244
Engagements fermes d'investissements	78 378	64 133	14 245	0
Investissements futurs au titre des concessions	1 076 852	250 868	424 020	401 964

Les engagements au titre des actifs destinés à être cédés ont été conservés et représentent 12,8 millions d'euros.

### (\*) DÉTAIL DES NANTISSEMENTS, SÛRETÉS RÉELLES ET HYPOTHÈQUES

(en milliers d'euros)	Date de départ du nantissement	Date d'échéance du nantissement	Montant d'actif nanti
<b>Sur immobilisations incorporelles</b>			
Nantissement sur fonds de commerce			
– Automatic System Belgium <sup>(1)</sup>	01/07/2002	Illimité	5 798
<b>Sur immobilisations corporelles</b>			
Hypothèque Propriétés Zambie	04/09/2003	Illimité	3 446
Nantissement d'un magasin au Mozambique	04/10/1997	31/01/2014	0

(1) S'agissant d'une création, ce fonds de commerce n'est pas valorisé dans les comptes.

## ENGAGEMENTS DONNÉS AU TITRE DU FINANCEMENT

31 décembre 2012 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Cautions et garanties financières	373 567	168 167	26 829	178 571
Nantissements, hypothèques, actifs et sûretés donnés en garantie d'emprunt (*)	589 208	0	540 557	48 651
Autres engagements donnés	54 294	14 158	40 136	0

Les cautions et garanties financières sont émises par les principales holding du Groupe en garantie de remboursement des lignes de crédit tirées comme non tirées de leurs filiales auprès des établissements bancaires émetteurs. Les dettes correspondantes sont comptabilisées pour la partie émise dans les présents états financiers.

## (\*) DÉTAIL DES PRINCIPAUX NANTISSEMENTS, SÛRETÉS RÉELLES ET HYPOTHÈQUES

Emprunteur	Valeur nominale garantie à l'origine (en milliers d'euros)	Échéance	Actif nanti
Camrail	6 500	30/09/2014	Matériel roulant
	36 651	01/07/2020	Matériel roulant
	12 000	05/09/2014	Titres Camrail
	12 000	05/03/2017	Titres Sccf
			Titres Secaf
Financière de Sainte-Marine	200 000	15/01/2016	Titres Havas <sup>(1)</sup>
Imperial Mediterranean Nord-Sumatra Investissements	200 000	06/02/2015	Titres Bolloré <sup>(2)</sup>
Société Industrielle et Financière de l'Artois			
Société de Manutention du Tchad	2 057	31/12/2015	Matériel
Compagnie de Cornouaille	120 000	10/04/2016	Titres Vivendi <sup>(3)</sup>

(1) Nantissement des titres Havas.

Le Groupe a initié, en novembre 2011 un financement de 200 millions d'euros, à échéance 2016, garanti par un nantissement de 90,7 millions d'actions Havas. Cette opération peut être dénouée à tout moment à la seule initiative du Groupe qui conserve durant toute l'opération la propriété des actions et droits de vote associés ainsi que l'exposition économique sur l'évolution des cours.

Cet emprunt a fait l'objet d'une caution solidaire de Bolloré SA.

(2) Nantissement des titres Bolloré SA.

Le Groupe Financière de l'Odéon a émis au cours du second semestre 2010 un emprunt obligataire de 200 millions d'euros.

Cet emprunt ne figure pas dans les comptes consolidés de Bolloré.

Il s'accompagne du nantissement de 1,5 millions d'actions de Bolloré SA détenues par des sociétés du Groupe, rémunérées à des conditions normales de marché.

Le Groupe conserve durant toute l'opération la pleine propriété des actions et des droits et intérêts associés.

(3) Nantissement des titres Vivendi.

Le Groupe Bolloré a émis au cours du second semestre 2012 un financement de 120 millions d'euros garanti par un nantissement de 11 millions d'actions Vivendi. Cette opération peut être dénouée à tout moment à la seule initiative du Groupe qui conserve durant toute l'opération la propriété des actions et droits de vote associés ainsi que l'exposition économique sur l'évolution des cours.

Un nombre complémentaire de 5 millions d'actions Vivendi était par ailleurs nanti au 31 décembre 2012 dans le cadre de la mise en place d'un nouveau financement réalisé en 2013.

Au 31 décembre 2011 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Cautions et garanties financières	158 398	15 382	21 676	121 340
Nantissements, hypothèques, actifs et sûretés donnés en garantie d'emprunt (*)	469 208	0	420 557	48 651
Autres engagements donnés	13 621	13 621	0	0

## (\*) DÉTAIL DES PRINCIPAUX NANTISSEMENTS, SÛRETÉS RÉELLES ET HYPOTHÈQUES

Emprunteur	Valeur nominale garantie à l'origine (en milliers d'euros)	Échéance	Actif nanti
Camrail	6 500	30/09/2014	Matériel roulant
	36 651	01/07/2020	Matériel roulant
	12 000	05/09/2014	Titres Camrail
	12 000	05/03/2017	Titres Scclf
			Titres Secaf
Financière de Sainte-Marine	200 000	15/01/2016	Titres Havas <sup>(1)</sup>
Imperial Mediterranean Nord-Sumatra Investissements Société Industrielle et Financière de l'Artois	200 000	06/02/2015	Titres Bolloré <sup>(2)</sup>
Société de Manutention du Tchad	2 057	31/12/2015	Matériel

(1) Nantissement des titres Havas.

Le Groupe a initié, en novembre 2011, un financement de 200 millions d'euros, à échéance 2016, garanti par un nantissement de 90,7 millions d'actions Havas. Cette opération peut être dénouée à tout moment à la seule initiative du Groupe qui conserve durant toute l'opération la propriété des actions et droits de vote associés ainsi que l'exposition économique sur l'évolution des cours.

Cet emprunt a fait l'objet d'une caution solidaire de Bolloré SA.

(2) Nantissement des titres Bolloré

Le Groupe Financière de l'Odet a émis au cours du second semestre 2010 un emprunt obligataire de 200 millions d'euros.

Cet emprunt ne figure pas dans les comptes consolidés de Bolloré.

Il s'accompagne du nantissement de 2,1 millions d'actions de Bolloré SA détenues par des sociétés du Groupe, rémunérées à des conditions normales de marché.

Le Groupe conserve durant toute l'opération la pleine propriété des actions et des droits et intérêts associés.

## ENGAGEMENTS DONNÉS AU TITRE DES OPÉRATIONS SUR TITRES

Au 31 décembre 2012 (en milliers d'euros)	Total	à moins de 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Engagements d'achat de titres <sup>(1)(2)</sup>	28 607	0	21 012	7 595
Garanties et autres engagements accordés	0	0	0	0

(1) Uniquement les engagements non comptabilisés dans les états financiers.

(2) Concerne des options de vente sur titres accordées à des partenaires dans des sociétés non consolidées du Groupe Havas.

Au 31 décembre 2011 (en milliers d'euros)	Total	à moins de 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Engagements fermes d'achat de titres <sup>(1)(2)</sup>	32 644	32 644	0	0
Garanties et autres engagements accordés	450	450	0	0

(1) Uniquement les engagements non comptabilisés dans les états financiers.

(2) En 2011, concerne l'acquisition à terme de 100 % des titres d'une entité en charge de la réalisation d'un entrepôt écologique à Singapour.

## ENGAGEMENTS REÇUS

31 décembre 2012 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Au titre des activités opérationnelles	39 485	20 353	15 621	3 511
Au titre du financement	6 780	1 011	769	5 000
Au titre des opérations sur titres	315	170	145	0

31 décembre 2011 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Au titre des activités opérationnelles	28 665	20 845	6 305	1 515
Au titre du financement	20 712	8 030	7 682	5 000
Au titre des opérations sur titres	347	145	202	0

## NOTE 35 – JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Au 31 décembre 2012 (en milliers d'euros)	Valeur au bilan	Dont actifs et passifs non financiers	Dont actifs et passifs financiers					
			Actifs/ passifs financiers à la juste valeur par résultat	Placements détenus jusqu'à l'échéance	Prêts et créances/ dettes au coût amorti	Actifs financiers disponibles à la vente	Total actifs et passifs financiers	Juste valeur des actifs et passifs financiers
Actifs financiers non courants	4 110 450	0	4 135	0	153 262	3 953 053	4 110 450	4 110 450
Autres actifs non courants	71	0	0	0	71	0	71	71
Actifs financiers courants	11 577	0	263	0	11 314	0	11 577	11 577
Clients et autres débiteurs	3 996 308	0	1 051	0	3 995 257	0	3 996 308	3 996 308
Autres actifs courants	54 080	54 080	0	0	0	0	0	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 105 344	0	1 091 411	0	13 933	0	1 105 344	1 105 344
<b>TOTAL DES POSTES D'ACTIF</b>	<b>9 277 830</b>	<b>54 080</b>	<b>1 096 860</b>	<b>0</b>	<b>4 173 837</b>	<b>3 953 053</b>	<b>9 223 750</b>	<b>9 223 750</b>
Dettes financières à long terme	2 109 379	0	0	0	2 109 379	0	2 109 379	2 110 662
Autres passifs non courants	126 211		0	0	126 211	0	126 211	126 211
Dettes financières à court terme	964 767	0	6 496	0	958 271	0	964 767	967 236
Fournisseurs et autres créateurs	4 368 252	0	0	0	4 368 252	0	4 368 252	4 368 252
Autres passifs courants	97 404	97 404	0	0	0		0	0
<b>TOTAL DES POSTES DE PASSIF</b>	<b>7 666 013</b>	<b>97 404</b>	<b>6 496</b>	<b>0</b>	<b>7 562 113</b>	<b>0</b>	<b>7 568 609</b>	<b>7 572 361</b>

Au 31 décembre 2011 (en milliers d'euros)	Valeur au bilan	Dont actifs et passifs non financiers	Dont actifs et passifs financiers						Juste valeur des actifs et passifs financiers
			Actifs/ passifs financiers à la juste valeur par résultat	Placements détenus jusqu'à l'échéance	Prêts et créances/ dettes au coût amorti	Actifs financiers disponibles à la vente	Total actifs et passifs financiers		
Actifs financiers non courants	2 420 039	0	6 323	0	32 573	2 381 143	2 420 039	2 420 039	
Autres actifs non courants	213	0	0	0	213	0	213	213	
Actifs financiers courants	4 502	0	0	0	4 502	0	4 502	4 502	
Clients et autres débiteurs	1 815 598	0	2 711	0	1 812 887	0	1 815 598	1 815 598	
Autres actifs courants	31 343	31 343	0	0	0	0	0	0	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	587 409	0	587 345	0	64	0	587 409	587 409	
<b>TOTAL DES POSTES D'ACTIF</b>	<b>4 859 104</b>	<b>31 343</b>	<b>596 379</b>	<b>0</b>	<b>1 850 239</b>	<b>2 381 143</b>	<b>4 827 761</b>	<b>4 827 761</b>	
Dettes financières à long terme	1 755 135	0	0	0	1 755 135	0	1 755 135	1 756 504	
Autres passifs non courants	36 776		0	0	36 776	0	36 776	36 776	
Dettes financières à court terme	726 131	0	3 303	0	722 828	0	726 131	728 945	
Fournisseurs et autres créditeurs	1 827 415	0	0	0	1 827 415	0	1 827 415	1 827 415	
Autres passifs courants	32 221	32 221	0	0	0		0	0	
<b>TOTAL DES POSTES DE PASSIF</b>	<b>4 377 678</b>	<b>32 221</b>	<b>3 303</b>	<b>0</b>	<b>4 342 154</b>	<b>0</b>	<b>4 345 457</b>	<b>4 349 640</b>	

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2012			Au 31/12/2011				
	Total	Dont niveau 1	Dont niveau 2	Dont niveau 3	Total	Dont niveau 1	Dont niveau 2	Dont niveau 3
Actifs disponibles à la vente <sup>(1)</sup>	3 953 053	2 412 212	1 484 711	0	2 381 143	1 431 034	906 055	0
Instruments financiers dérivés	5 449	0	5 449	0	9 034	0	9 034	0
<b>Actifs financiers</b>	<b>3 958 502</b>	<b>2 412 212</b>	<b>1 490 160</b>	<b>0</b>	<b>2 390 177</b>	<b>1 431 034</b>	<b>915 089</b>	<b>0</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie <sup>(2)</sup>	1 105 344	1 105 344	0	0	587 345	587 345	0	0
Dettes financières évaluées à la juste valeur par résultat	0	0	0	0	0	0	0	0
Instruments financiers dérivés	6 496	0	6 496	0	3 303	0	3 303	0
<b>Passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat</b>	<b>6 496</b>	<b>0</b>	<b>6 496</b>	<b>0</b>	<b>3 303</b>	<b>0</b>	<b>3 303</b>	<b>0</b>

(1) Dont 56,2 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 47,7 millions d'euros au 31 décembre 2011 concernant des titres comptabilisés à leur coût d'achat en l'absence de juste valeur déterminable de façon fiable.

(2) Dont 13,9 millions d'euros au 31 décembre 2012 concernant des conventions de trésorerie actif comptabilisé au coût amorti.

Les titres cotés du Groupe sont classés en juste valeur de niveau 1. Les titres des holdings de contrôle évalués par transparence sont classés en juste valeur de niveau 2 (voir note 9 – Autres actifs financiers).

Il n'y a eu aucun transfert de catégorie au cours de l'exercice.

Le tableau ci-dessus présente la méthode de valorisation des instruments financiers à la juste valeur (Actifs/passifs financiers à la juste valeur par résultat et Actifs financiers disponibles à la vente) requis par la norme IFRS 7 selon les trois niveaux suivants :

- niveau 1 : juste valeur estimée sur des prix cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques ;
- niveau 2 : juste valeur estimée par référence à des prix cotés visés au niveau 1 qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement (à savoir des prix), soit indirectement (à savoir des données dérivées de prix) ;
- niveau 3 : juste valeur estimée par des techniques d'évaluation utilisant des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas fondées sur des données de marché directement observables.

## NOTE 36 – INFORMATIONS SUR LES RISQUES

Cette présente note est à lire en complément des informations qui sont fournies dans le rapport du Président sur le contrôle interne inclus en annexe du présent document.

L'approche du Groupe ainsi que les procédures mises en place sont également détaillées dans le rapport du Président.

Le Groupe distingue trois catégories de risques :

- principaux risques concernant le Groupe : risques pouvant impacter le Groupe dans son ensemble ;
- risques spécifiques aux activités : risques pouvant impacter une activité ou une zone géographique donnée mais qui ne sont pas de nature à impacter la structure financière du Groupe dans son ensemble ;
- risques juridiques.

Les risques spécifiques aux activités sont détaillés dans le chapitre 4 – Facteur de risque du document de référence.

Les risques spécifiques juridiques sont détaillés dans le chapitre 4 – Facteur de risque du document de référence.

## PRINCIPAUX RISQUES CONCERNANT LE GROUPE

Le Groupe a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats. Seuls certains risques financiers sont de nature à impacter les résultats du Groupe dans son ensemble :

### Risque sur les actions cotées

Le Groupe Bolloré, qui détient un portefeuille de titres évalué à 3 953 millions d'euros au 31 décembre 2012, est exposé à la variation des cours de Bourse. Les titres de participation détenus par le Groupe dans des sociétés non consolidées sont évalués en juste valeur à la clôture conformément à la norme IAS 39 « Instruments financiers » et sont classés en actifs financiers disponibles à la vente (voir note 1 – B – Principes comptables et méthodes d'évaluation).

Pour les titres cotés, cette juste valeur est la valeur boursière à la clôture.

Au 31 décembre 2012, les réévaluations temporaires des titres disponibles à la vente du bilan consolidé déterminées sur la base des cours de Bourse s'élèvent à 2372 millions d'euros avant impôt, avec pour contrepartie les capitaux propres consolidés.

Au 31 décembre 2012, une variation de 1 % des cours de Bourse entraînerait un impact de 36,7 millions d'euros sur les actifs disponibles à la vente et de 36,2 millions d'euros sur les capitaux propres consolidés, dont 12,6 millions d'euros au titre des réévaluations par transparence des holdings intermédiaires de contrôle.

Certains titres non cotés, et notamment les titres détenus directement et indirectement dans Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol, holdings intermédiaires de contrôle du Groupe, dont la valeur dépend de la valorisation des titres Bolloré et Financière de l'Odé, sont également impactés par les variations des cours de Bourse (voir note 9 – Actifs disponibles à la vente). Au 31 décembre 2012, la valeur réévaluée de ces titres s'élève à 1 484,7 millions d'euros pour une valeur brute de 183,9 millions d'euros. Les titres de ces sociétés non cotées revêtent un caractère peu liquide.

### Risque de liquidité

Le risque de liquidité du Groupe tient aux obligations de remboursement de sa dette et au besoin de financement futur lié au développement de ses différentes activités. Pour faire face au risque de liquidité, la stratégie du Groupe consiste à maintenir un niveau de lignes de crédit non tirées lui permettant de faire face à tout moment à un besoin de trésorerie. Au 31 décembre 2012, le montant des lignes de crédit confirmées et non utilisées s'élève à 1 560 millions d'euros (dont 455 millions d'euros Groupe Havas). Par ailleurs, le Groupe s'efforce de diversifier ses sources de financement en faisant appel au marché obligataire, au marché bancaire ainsi qu'à des organismes tels que la Banque européenne d'investissement. Enfin, la part de la dette soumise à covenants bancaires reste limitée. Pour cette partie de la dette, le Groupe fait en sorte que le respect de ces covenants soit assuré et conforme à la gestion du Groupe.

La part à moins d'un an des crédits utilisés au 31 décembre 2012 inclut 338 millions d'euros de tirage de billets de trésorerie (dont Groupe Havas : 90 millions) dans le cadre d'un programme de 800 millions d'euros maximum (dont Groupe Havas : 300 millions) et 211 millions de mobilisations de créances.

Par ailleurs, le montant des lignes de crédit confirmées et non utilisées s'élève à 1 560 millions d'euros au 31 décembre 2012.

L'ensemble des lignes bancaires tirées et non tirées s'amortit comme suit :

Année 2013	10 %
Année 2014	17 %
Année 2015	10 %
Année 2016	28 %
Année 2017	27 %
Au-delà de 2017	8 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>

### Risque de taux

En dépit d'un niveau d'endettement limité, le Groupe est exposé à l'évolution des taux d'intérêt de la zone euro, principalement sur la partie de son endettement à taux variable, ainsi qu'à l'évolution des marges des établissements de crédit. Pour faire face à ce risque, la Direction générale décide de la mise en place de couvertures de taux. Des couvertures de type ferme (*swap de taux, FRA*) sont éventuellement utilisées pour gérer le risque de taux de la dette du Groupe.

La note 21 décrit les différents instruments dérivés de couverture de risque de taux du Groupe.

Au 31 décembre 2012, après couverture, la part de l'endettement financier net à taux fixe s'élève à 67 % de l'endettement total.

Si les taux variaient uniformément de +1 %, l'impact annuel sur les frais financiers serait de -6 millions d'euros après couverture sur la dette portant intérêt.

Les excédents de trésorerie sont placés dans des produits monétaires sans risque.

## NOTE 37 – LISTE DES SOCIÉTÉS DONT LA DATE DE CLÔTURE EST DIFFÉRENTE DU 31 DÉCEMBRE

	Date de clôture
Mediobanca	30 juin
Europacific	30 juin

## NOTE 38 – ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant.

## NOTE 39 – COMPTES CONSOLIDÉS IFRS DU GROUPE OMNIUM BOLLORÉ

Un certain nombre de sociétés situées dans le périmètre de consolidation de Financière de l'Odé et de Bolloré détiennent des titres de la société Omnium Bolloré ou de sociétés situées sous celle-ci (cf. organigramme détaillé du Groupe).

À la demande de l'Autorité des marchés financiers, les comptes consolidés d'Omnium Bolloré, société holding non cotée tête de groupe, établis en éliminant les participations entre sociétés du périmètre de consolidation, figurent ci-dessous.

La société Omnium Bolloré n'établit pas de comptes consolidés et seuls un bilan, un compte de résultat, un tableau des flux de trésorerie ainsi qu'un tableau de variation des capitaux propres et un état du résultat global ont été établis.

**BILAN CONSOLIDÉ DU GROUPE OMNIUM BOLLORÉ**

(en milliers d'euros)	<b>Au 31/12/2012</b>	Au 31/12/2011	Au 01/01/2011
<b>Actif</b>			
Goodwill	2 674 348	1 026 946	1 040 657
Immobilisations incorporelles	949 274	321 258	226 098
Immobilisations corporelles	1 536 352	1 180 235	1 091 768
Titres mis en équivalence	625 608	1 153 164	802 014
Autres actifs financiers	1 674 479	1 031 470	1 210 086
Impôts différés	117 947	27 503	43 505
Autres actifs	71	213	312
<b>Actifs non courants</b>	<b>7 578 078</b>	<b>4 740 789</b>	<b>4 414 440</b>
Stocks et en-cours	290 180	241 156	175 051
Clients et autres débiteurs	3 996 224	1 815 417	1 649 931
Impôts courants	233 980	107 099	97 590
Autres actifs financiers	11 577	32 095	21 773
Autres actifs	54 170	4 502	325 180
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 091 414	587 351	331 917
Actifs destinés à être cédés	216 786	136 135	0
<b>Actifs courants</b>	<b>5 894 331</b>	<b>2 923 755</b>	<b>2 601 442</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>13 472 409</b>	<b>7 664 544</b>	<b>7 015 882</b>

<b>Passif</b>			
Capital	34 853	34 853	34 853
Primes liées au capital	6 790	6 790	6 790
Réserves consolidées	323 777	204 954	193 543
<b>Capitaux propres, part du Groupe</b>	<b>365 420</b>	<b>246 597</b>	<b>235 186</b>
Intérêts minoritaires	3 717 664	2 038 929	1 949 371
<b>Capitaux propres</b>	<b>4 083 084</b>	<b>2 285 526</b>	<b>2 184 557</b>
Dettes financières à long terme	2 614 969	1 899 301	1 650 616
Provisions pour avantages au personnel	194 629	115 327	117 709
Autres provisions	172 999	126 884	124 889
Impôts différés	191 709	60 254	69 204
Autres passifs	126 211	85 243	19 209
<b>Passifs non courants</b>	<b>3 300 517</b>	<b>2 287 009</b>	<b>1 981 627</b>
Dettes financières à court terme	1 128 562	906 057	806 446
Provisions (part à moins d'un an)	76 160	30 989	26 416
Fournisseurs et autres crébiteurs	4 368 539	1 827 702	1 716 688
Impôts courants	418 145	220 864	218 143
Autres passifs	97 403	32 221	82 005
Passifs destinés à être cédés	0	74 176	0
<b>Passifs courants</b>	<b>6 088 808</b>	<b>3 092 009</b>	<b>2 849 698</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>13 472 409</b>	<b>7 664 544</b>	<b>7 015 882</b>

**COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ DU GROUPE OMNIUM BOLLORÉ**

(en milliers d'euros)	2012	2011
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>10 184 234</b>	<b>8 488 783</b>
Achats et charges externes	(7 922 372)	(6 957 682)
Frais de personnel	(1 540 400)	(1 030 002)
Amortissements et provisions	(342 783)	(208 027)
Autres charges opérationnelles	(164 631)	(109 256)
Autres produits opérationnels	190 736	105 091
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>404 784</b>	<b>288 907</b>
Coût net du financement	(94 806)	(73 502)
Autres charges financières	(131 842)	(196 134)
Autres produits financiers	737 127	398 236
<b>Résultat financier</b>	<b>510 478</b>	<b>128 600</b>
Part dans le résultat net des entreprises associées	61 891	71 923
Impôts sur les résultats	(179 717)	(111 150)
<b>RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ</b>	<b>797 436</b>	<b>378 280</b>
Résultat net consolidé, part du Groupe	90 488	38 951
Intérêts minoritaires	706 948	339 329

**ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ DU GROUPE OMNIUM BOLLORÉ**

(en milliers d'euros)	2012	2011
<b>Résultat net consolidé de l'exercice</b>	<b>797 436</b>	<b>378 280</b>
Variation des réserves de conversion des entités contrôlées	(10 951)	4 663
Variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées	104 337	(229 200)
Autres variations du résultat global	52 380	(40 475)
<b>Total des variations des éléments recyclables en résultat net ultérieurement</b>	<b>(145 766)</b>	<b>(265 012)</b>
Pertes et gains actuariels comptabilisés en capitaux propres	(22 579)	3 613
<b>Total des variations des éléments non recyclables en résultat net ultérieurement</b>	<b>(22 579)</b>	<b>3 613</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>920 623</b>	<b>116 881</b>
Dont :		
– Part du Groupe	108 036	6 884
– Part des minoritaires	812 587	109 997
<i>Dont impôts :</i>		
– sur juste valeur des instruments financiers	(23 349)	(103)
– sur pertes et gains actuariels	6 509	(1 527)

**VARIATION DE LA TRÉSORERIE CONSOLIDÉE DU GROUPE OMNIUM BOLLORÉ**

(en milliers d'euros)	2012	2011
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>		
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	90 488	38 951
Part des intérêts minoritaires des activités poursuivies	706 948	339 329
<b>Résultat net consolidé</b>	<b>797 436</b>	<b>378 280</b>
Charges et produits sans effet sur la trésorerie		
– élimination des amortissements et provisions	329 891	213 825
– élimination de la variation des impôts différés	(5 317)	(1 694)
– autres produits et charges sans incidence de trésorerie ou non liés à l'activité	6 436	(69 389)
– élimination des plus ou moins-values de cession	(633 007)	(139 328)
Autres ajustements		
– coût net du financement	94 806	73 502
– produits des dividendes reçus	(50 078)	(76 438)
– charges d'impôts sur les sociétés	176 278	114 462
Dividendes reçus		
– dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	48 491	38 096
– dividendes reçus des sociétés non consolidées	50 195	73 428
Impôts sur les sociétés décaissés		
Incidence de la variation du besoin en fonds de roulement	167 637	(50 262)
– dont stocks et en-cours	(4 415)	(40 197)
– dont dettes	203 719	98 224
– dont créances	(31 667)	(108 289)
<b>Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>	<b>817 845</b>	<b>457 503</b>
<b>Flux d'investissement</b>		
Décaissements liés à des acquisitions		
– immobilisations corporelles	(430 831)	(281 796)
– immobilisations incorporelles	(59 666)	(50 647)
– immobilisations du domaine concédé	(85 107)	(64 402)
– titres et autres immobilisations financières	(543 646)	(270 747)
Encaissements liés à des cessions		
– immobilisations corporelles	22 671	8 710
– immobilisations incorporelles	125	1 167
– titres	705 679	276 364
– autres immobilisations financières	17 261	7 349
Incidence des variations de périmètre sur la trésorerie	350 459	(88 013)
<b>Flux nets de trésorerie sur investissements</b>	<b>(23 055)</b>	<b>(462 015)</b>
<b>Flux de financement</b>		
Décaissements		
– dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(47)	(46)
– dividendes versés aux minoritaires nets des impôts de distribution	(73 952)	(59 193)
– remboursements des dettes financières	(983 296)	(605 824)
– acquisition d'intérêts minoritaires et d'actions d'autocontrôle	(455 962)	(9 928)
Encaissements		
– augmentation de capital	99 829	60 183
– subventions d'investissements	30 088	1 400
– augmentation des dettes financières	969 315	909 903
– cession d'intérêts minoritaires et d'actions d'autocontrôle	295 864	
Intérêts nets décaissés		
Incidence des variations de cours des devises	(100 874)	(55 487)
<b>Flux nets de trésorerie sur opérations de financement</b>	<b>(219 035)</b>	<b>241 008</b>
Incidence des variations de cours des devises		
Incidence du reclassement des actifs destinés à être cédés	42	(930)
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE</b>	<b>560 767</b>	<b>237 442</b>
Trésorerie à l'ouverture	395 288	157 846
Trésorerie à la clôture	956 055	395 288

**VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS DU GROUPE OMNIUM BOLLORÉ**

(en milliers d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes	Titres d'auto-contrôle	Juste valeur IAS 39	Réserves de conversion	Pertes et gains actuariels	Réserves	Capitaux propres, part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total
<b>Capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2011</b>	<b>1 165 450</b>	<b>34 853</b>	<b>6 790</b>	<b>(2 275)</b>	<b>44 402</b>	<b>(3 288)</b>	<b>(998)</b>	<b>155 702</b>	<b>235 186</b>	<b>1 949 371</b>	<b>2 184 557</b>
Transactions avec les actionnaires	0	0	0	(21)	607	(93)		4 034	4 527	(20 439)	(15 912)
Dividendes distribués								(46)	(46)	(49 504)	(49 550)
Titres de l'entreprise consolidante (variation)					(21)			0	(21)	21	0
Variations de périmètre					557	(93)		(2 558)	(2 094)	(6 456)	(8 550)
Mise en équivalence de Mediobanca					50			5 096	5 146	36 185	41 331
Autres variations								1 542	1 542	(685)	857
<b>Éléments du résultat global</b>				<b>(33 922)</b>	<b>1 484</b>	<b>371</b>	<b>38 951</b>		<b>6 884</b>	<b>109 997</b>	<b>116 881</b>
Résultat de l'exercice								38 951	38 951	339 329	378 280
Autres éléments du résultat global											
– variation des réserves de conversion des entités contrôlées							583		583	4 080	4 663
– variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées					(27 976)				(27 976)	(201 224)	(229 200)
– autres variations du résultat global					(5 946)	901			(5 045)	(35 430)	(40 475)
Variation des éléments non recyclables en résultat											
– pertes et gains actuariels							371		371	3 242	3 613
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2011</b>	<b>1 165 450</b>	<b>34 853</b>	<b>6 790</b>	<b>(2 296)</b>	<b>11 087</b>	<b>(1 897)</b>	<b>(627)</b>	<b>198 687</b>	<b>246 597</b>	<b>2 038 929</b>	<b>2 285 526</b>
Transactions avec les actionnaires				(220)	1 034	(1 643)	(22)	11 638	10 787	866 148	876 935
Dividendes distribués							(47)		(47)	(58 767)	(58 814)
Titres de l'entreprise consolidante (variation)				(220)				232	12	(12)	0
Variations de périmètre					1 034	(1 598)	(220)	9 166	8 382	923 068	931 450
Autres variations						(45)	198	2 287	2 440	1 859	4 299
<b>Éléments du résultat global</b>					<b>21 387</b>	<b>(1 244)</b>	<b>(2 589)</b>	<b>90 482</b>	<b>108 036</b>	<b>812 587</b>	<b>920 623</b>
Résultat de l'exercice								90 488	90 488	706 948	797 436
Autres éléments du résultat global											
– variation des réserves de conversion des entités contrôlées						(1 190)			(1 190)	(9 761)	(10 951)
– variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées							14 313		14 313	90 024	104 337
– autres variations du résultat global						7 074	(54)		7 020	45 360	52 380
Variation des éléments non recyclables en résultat											
– pertes et gains actuariels							(2 589)	(6)	(2 595)	(19 984)	(22 579)
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>	<b>1 165 450</b>	<b>34 853</b>	<b>6 790</b>	<b>(2 516)</b>	<b>33 508</b>	<b>(4 784)</b>	<b>(3 238)</b>	<b>300 807</b>	<b>365 420</b>	<b>3 717 664</b>	<b>4 083 084</b>

**NOTE 40 – HONORAIRES DES CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX**

**MONTANT DES HONORAIRES PAR RÉSEAU**

<b>Au 31 décembre 2012</b> (en milliers d'euros)	<b>Total 2012</b>	Total 2011	Constantin				AEG Finances			
			Montant (HT)		% Montant (HT)		Montant (HT)		% Montant (HT)	
			<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<b>Audit</b>										
Commissariat aux comptes										
– Bolloré SA	660	602	330	301	8	10	330	301	47	58
– Filiales	4 765	3 072	4 403	2 862	89	90	362	210	51	40
Autres missions légales et accessoires										
– Bolloré SA	23	10	17	5	0	0	6	5	1	1
– Filiales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Sous-total</b>	<b>5 447</b>	<b>3 684</b>	<b>4 749</b>	<b>3 168</b>	<b>96</b>	<b>100</b>	<b>698</b>	<b>516</b>	<b>99</b>	<b>99</b>
<b>Autres prestations</b>										
Juridique, fiscal, social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres	192	10	182	5	4	0	10	5	1	1
<b>Sous-total</b>	<b>192</b>	<b>10</b>	<b>182</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL HONORAIRES</b>	<b>5 639</b>	<b>3 694</b>	<b>4 931</b>	<b>3 173</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>708</b>	<b>521</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**NOTE 41 – LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES**

Libellé	Siège	% d'intérêt 2012	% d'intérêt 2011 publié	SIREN/Pays/Territoire
<b>I. Par intégration globale</b>				
Abidjan Terminal	Abidjan	55,10	55,04	Côte d'Ivoire
African Investment Company	Luxembourg	93,23	93,63	Luxembourg
Agence Maritime Rochelaise Alliance	Rochefort	65,52	65,46	541 780 193
Alcafi	Rotterdam	99,42	99,33	Pays-Bas
Alraine Shipping	Lagos	99,42	99,33	Nigeria
Amatransit NC (ex-Amatrans Nouméa)	Nouméa	99,21	99,12	Nouvelle-Calédonie
Ami Tanzanie	Dar es-Salaam	99,42	99,33	Tanzanie
Amifin Holding	Genève	99,42	99,33	Suisse
Antrak Ghana Ltd ex-Ro Ro Services (Ghana) Ltd	Accra	99,42	99,33	Ghana
Antrak Group (Ghana) Ltd	Accra	99,42	99,33	Ghana
Antrak Logistics Pty Ltd (ex-Antrak Paccon Logistics Pty Aus)	Perth	99,42	69,53	Australie
Ateliers et Chantiers de Côte d'Ivoire	Abidjan	99,42	99,33	Côte d'Ivoire
Atlantique Containers Réparations – Acor	Montoir-de-Bretagne	52,16	52,11	420 488 355
Automatic Control Systems Inc.	New York	92,65	92,47	États-Unis
Automatic Systems America Inc.	Montréal	92,65	92,47	Canada
Automatic Systems Belgium SA	Wavre	92,65	92,47	Belgique
Automatic Systems Equipment Ltd	Birmingham	92,65	92,47	Royaume-Uni
Automatic Systems Española SA	Barcelone	92,65	92,47	Espagne
Automatic Systems France SA <sup>(3)</sup>	Rungis	92,65	92,47	304 395 973
Barrière Contrôle d'Accès SARL <sup>(3)</sup>	Paris	92,65	92,47	420 248 031
Bathium Canada Inc.	Boucherville-Québec	79,53	79,46	Canada
Batscap	Odet	79,53	79,46	421 090 051
Bénin Terminal	Cotonou	90,62	90,54	Bénin
Bernard Group	Hainault-Ilford	99,39	99,30	Royaume-Uni
Bolloré (ex-Bolloré Investissement) <sup>(1)</sup>	Odet	99,42	99,33	055 804 124
Bolloré Africa Logistics <sup>(1)</sup>	Puteaux	99,42	99,33	519 127 559
Bolloré Africa Logistics Angola Lda	Luanda	99,42	99,33	Angola
Bolloré Africa Logistics Bénin	Cotonou	92,56	92,47	Bénin
Bolloré Africa Logistics Burkina Faso	Ouagadougou	88,10	88,02	Burkina Faso
Bolloré Africa Logistics Burundi SA	Bujumbura	98,37	98,28	Burundi
Bolloré Africa Logistics Cameroun	Douala	93,86	93,78	Cameroun
Bolloré Africa Logistics Centrafrique	Bangui	99,41	99,32	République centrafricaine
Bolloré Africa Logistics Congo	Pointe-Noire	99,41	99,32	Congo
Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire	Abidjan	84,23	84,16	Côte d'Ivoire
Bolloré Africa Logistics Djibouti Ltd	Djibouti	69,59	69,53	Djibouti
Bolloré Africa Logistics Gabon	Libreville	96,07	95,98	Gabon
Bolloré Africa Logistics Gambia Ltd	Banjul	99,42	99,33	Gambie
Bolloré Africa Logistics Ghana Ltd	Téma	99,42	99,33	Ghana
Bolloré Africa Logistics Guinée	Conakry	95,97	95,88	Guinée

Libellé	Siège	% d'intérêt 2012	% d'intérêt 2011 publié	SIREN/Pays/Territoire
Bolloré Africa Logistics Kenya Ltd	Nairobi	99,42	99,33	Kenya
Bolloré Africa Logistics Liberia <sup>(4)</sup>	Monrovia	60,13	60,08	Liberia
Bolloré Africa Logistics Logistics RDC	Kinshasa	99,38	99,31	République démocratique du Congo
Bolloré Africa Logistics Madagascar	Toamasina	99,42	99,33	Madagascar
Bolloré Africa Logistics Mali	Bamako	98,81	98,72	Mali
Bolloré Africa Logistics Mozambique	Beira	98,92	98,83	Mozambique
Bolloré Africa Logistics Namibia	Windhoek	99,38	99,29	Namibie
Bolloré Africa Logistics Niger	Niamey	95,62	99,33	Niger
Bolloré Africa Logistics Nigeria	Lagos	99,42	99,33	Nigeria
Bolloré Africa Logistics Rwanda Ltd	Kigali	99,38	99,29	Rwanda
Bolloré Africa Logistics Sénégal	Dakar	83,74	83,67	Sénégal
Bolloré Africa Logistics (SL) Ltd	Freetown	99,37	99,28	Sierra Leone
Bolloré Africa Logistics South Africa	Johannesburg	99,41	99,31	Afrique du Sud
Bolloré Africa Logistics (South Sudan) Ltd	Juba	89,48	NC	Soudan du Sud
Bolloré Africa Logistics Spain <sup>(1)</sup>	Valence	99,42	99,33	Espagne
Bolloré Africa Logistics Tanzania Ltd	Dar es-Salaam	99,42	99,33	Tanzanie
Bolloré Africa Logistics Tchad	N'Djamena	84,63	84,55	Tchad
Bolloré Africa Logistics Togo	Lomé	99,40	99,31	Togo
Bolloré Africa Logistics Uganda Ltd	Kampala	99,42	99,33	Ouganda
Bolloré Africa Logistics Zambia	Lusaka	99,42	99,33	Zambie
Bolloré Énergie (ex-SCE) <sup>(1)</sup>	Odet	99,41	99,32	601 251 614
Bolloré Inc. (ex-Bolmet Inc.)	Dayville	99,42	99,33	États-Unis
Bolloré Logistics (ex-SDV DAT Gie)	Puteaux	99,39	99,30	389 877 523
Bolloré Média (ex-Financière Hoëdic) <sup>(1)</sup>	Puteaux	NC	99,33	501 384 234
Bolloré Média Digital <sup>(1)</sup>	Puteaux	99,42	99,33	485 374 128
Bolloré Média Régie	Puteaux	99,42	NC	538 601 105
Bolloré Telecom	Puteaux	88,96	88,88	487 529 232
BP-SDV Pte Ltd	Singapour	99,39	NC	Singapour
Burkina Logistics and Mining Services	Ouagadougou	95,02	94,93	Burkina Faso
Calpam Mineralöl GmbH Aschaffenburg	Aschaffenburg	99,42	99,33	Allemagne
Camrail	Douala	76,21	76,14	Cameroun
Carena	Abidjan	49,71	49,66	Côte d'Ivoire
Centrafrique Logistique	Bangui	NC	84,39	République centrafricaine
Cherbourg Maritime Voyages <sup>(1)</sup>	Tourlaville	99,39	99,30	408 306 975
CICA	Neuchâtel	99,42	99,33	Suisse
CIPCH BV	Rotterdam	99,42	99,33	Pays-Bas
Cogema Dunkerque <sup>(1)</sup>	Dunkerque	99,37	99,32	076 650 019
Compagnie de Cornouaille <sup>(1)</sup>	Odet	99,42	99,33	443 827 134
Compagnie de la Pointe d'Arradon <sup>(1)</sup>	Odet	94,57	94,48	519 116 552
Compagnie de Pleuven	Puteaux	95,79	95,67	487 529 828
Compagnie des Glénans <sup>(1)</sup>	Odet	99,42	99,33	352 778 187

Libellé	Siège	% d'intérêt 2012	% d'intérêt 2011 publié	SIREN/Pays/Territoire
Compagnie des Tramways de Rouen	Puteaux	86,63	86,37	570 504 472
Compagnie du Cambodge	Puteaux	94,76	94,65	552 073 785
Compagnie Saint-Corentin <sup>(1)</sup>	Puteaux	99,39	99,33	443 827 316
Compagnie Saint-Gabriel <sup>(1)</sup>	Odet	99,41	99,32	398 954 503
Comptoir Général Maritime Sétois <sup>(1)</sup>	Sète	99,39	99,30	642 680 060
Conakry Terminal (ex-Saga Guinée)	Conakry	99,42	99,33	Guinée
Congo Terminal	Pointe-Noire	55,00	54,95	République démocratique du Congo
Congo Terminal Holding	Puteaux	44,74	44,70	512 285 404
Cormoran Participations SA	Luxembourg	93,69	93,57	Luxembourg
Cross Marine Services Ltd	Lagos	99,42	99,33	Nigeria
CSA	Paris	99,42	94,00	308 293 430
CSA TMO Holding <sup>(1)</sup>	Paris	99,42	99,32	410 163 554
CSI	Nice	99,40	93,99	410 769 996
CSTO	Paris	99,42	94,00	320 495 732
Delmas Petroleum Services	Port-Gentil	76,85	76,78	Gabon
Deutsche Calpam GmbH Hamburg (ex-Calpam Min. Handel Ver.)	Hambourg	99,42	99,33	Allemagne
Dewulf Cailleret <sup>(1)</sup>	Dunkerque	99,39	99,33	380 355 875
Direct 8 (ex-Bolloré Média) <sup>(1)</sup>	Puteaux	NC	99,33	444 564 793
Direct Bretagne (ex-Bretagne Plus) <sup>(1)</sup>	Odet	NC	99,33	487 626 764
Direct Digital <sup>(1)</sup>	Puteaux	NC	99,33	528 841 455
Direct Nice (ex-Compagnie de Hoëdic) <sup>(1)</sup>	Puteaux	NC	98,33	492 950 431
Direct Production (ex-Bolloré Production) <sup>(1)</sup>	Puteaux	NC	99,33	438 114 746
Direct Star <sup>(1)</sup>	Puteaux	NC	99,33	384 939 484
Direct Strasbourg <sup>(1)</sup>	Puteaux	NC	98,33	501 384 242
Direct Toulouse (ex-Compagnie de Mousterlin)	Puteaux	65,62	65,56	492 950 860
DME Almy	Avion	99,41	99,32	581 920 261
Docks Industriels Affrètement – DIAF	Rouen	NC	74,37	338 250 350
Domaines de la Croix et de la Bastide Blanche <sup>(1)</sup>	La Croix-Valmer	98,41	98,32	437 554 348
EACS Mombasa	Nairobi	99,40	99,33	Kenya
Esprit Info (ex-Autraco) <sup>(1)</sup>	Colombes	99,42	99,33	333 134 799
Établissements Caron	Calais	99,41	99,32	315 255 778
Établissements Labis	Hazebrouck	99,41	99,32	323 417 196
Euro Pacific Forwarding Pty Ltd	Brisbane	NC	99,30	Australie
EXAF <sup>(1)</sup>	Puteaux	99,14	99,33	602 031 379
Filminger <sup>(1)</sup>	Tremblay-en-France	99,24	99,15	403 851 033
Financière 84 (ex-Lurit) <sup>(1)</sup>	Monteux	99,20	99,06	315 029 884
Financière de Concarneau <sup>(1)</sup>	Odet	99,42	99,33	447 535 204
Financière de Névez <sup>(1)</sup>	Puteaux	98,42	98,33	528 872 708
Financière de Sainte-Marine (ex-Bolloré Médias Investissements)	Puteaux	95,79	95,67	442 134 177

Libellé	Siège	% d'intérêt 2012	% d'intérêt 2011 publié	SIREN/Pays/Territoire
Financière du Champ de Mars (ex-Socfin)	Bruxelles	99,42	99,33	Belgique
Financière du Loch	Puteaux	NC	95,68	417 537 628
Financière du Perguet <sup>(1)</sup>	Puteaux	94,57	94,48	433 957 792
Financière Moncey	Puteaux	90,68	90,31	562 050 724
Financière Penfret <sup>(1)</sup>	Odet	99,42	99,33	418 212 197
Forestière Équatoriale	Abidjan	93,67	93,56	Côte d'Ivoire
Fos Conteneurs Logistique <sup>(1)</sup>	Port-Saint-Louis-du-Rhône	NC	99,30	342 134 566
Freetown Terminal	Freetown	94,45	99,33	Sierra Leone
Freetown Terminal Holding	Londres	99,42	99,33	Royaume-Uni
Fret Air Service Transport	Orly	50,69	50,64	320 565 435
Fret Air Service Transport Italia	Milan	NC	99,30	Italie
Gabon Mining Logistics	Libreville	67,25	67,19	Gabon
GETCO	Milan	79,51	NC	Italie
Getforward SL	Valence	60,40	NC	Espagne
Gruau Microbus	Saint-Berthevin	99,42	99,33	501 161 798
Guadeloupe Transit Déménagement (GTD) <sup>(1)</sup>	Baie-Mahault/Guadeloupe	99,27	99,18	327 869 061
Holding Intermodal Services – HIS <sup>(1)</sup>	Puteaux	99,27	99,18	382 397 404
Hombard Publishing BV	Amsterdam	99,42	99,33	Pays-Bas
IER GmbH	Uetze	92,65	92,47	Allemagne
IER Impresoras Especializadas	Madrid	92,65	92,47	Espagne
IER Inc.	Carrollton	92,65	92,47	États-Unis
IER Pte Ltd	Singapour	92,65	92,47	Singapour
IER SA <sup>(3)</sup>	Suresnes	92,65	92,47	622 050 318
IER Systems <sup>(1)</sup>	Puteaux	98,42	98,33	528 872 625
Immobilière du Mount Vernon <sup>(1)</sup>	Vauresson	99,42	99,33	302 048 608
Imperial Mediterranean	Puteaux	99,42	95,68	414 818 906
Intermédiaire (ex-Régie 8) <sup>(1)</sup>	Odet	NC	99,33	479 918 096
Intervalles <sup>(1)</sup>	Paris	99,42	99,33	440 240 885
Iris Immobilier <sup>(1)</sup>	Puteaux	99,42	99,33	414 704 163
ITD	Puteaux	99,28	99,33	440 310 381
Joint Service Africa	Amsterdam	99,42	99,33	Pays-Bas
Kerné Finance <sup>(1)</sup>	Puteaux	99,42	99,32	414 753 723
La Charbonnière	Maisons-Alfort	52,38	52,33	572 199 636
Lequette Énergies	Rueil-Malmaison	99,41	99,32	442 822 730
Les Charbons Maulois <sup>(1)</sup>	Maule	99,29	99,20	619 803 083
Les Combustibles de Normandie (LCN)	Caen	99,41	99,32	603 820 622
Locamat <sup>(1)</sup>	Tremblay-en-France	99,32	99,33	339 390 197
Logistics Support Services Ltd (ex-Starlogic Ltd)	Hong Kong	99,39	99,30	Hong Kong
Lomé Multipurpose Terminal	Lomé	95,30	95,19	Togo
Manches Hydrocarbures	Tourlaville	99,41	99,32	341 900 819
Matin Plus	Puteaux	98,66	86,91	492 714 779

Libellé	Siège	% d'intérêt 2012	% d'intérêt 2011 publié	SIREN/Pays/Territoire
Mombasa Container Terminal Ltd	Nairobi	99,42	99,33	Kenya
Moroni Terminal	Moroni	84,28	NC	Comores
My IP	Paris	54,84	54,79	452 313 299
Nord Sud CTI (ex-Transit Gauthier) <sup>(1)</sup>	Rouen	99,37	99,28	590 501 698
Nord-Sumatra Invest. (ex-Plantation Nord Sumatra)	Bruxelles	99,42	99,09	Belgique
Normande de Manutention <sup>(1)</sup>	Grand-Couronne	99,39	99,30	382 467 645
Pargefi	Valence	93,69	93,57	Espagne
Pargefi Helios Iberica Luxembourg	Luxembourg	93,69	93,57	Luxembourg
Participaciones Ibero Internacionales	Valence	93,68	93,56	Espagne
Participaciones Internacionales Portuarias	Valence	93,68	93,56	Espagne
Pemba Terminal Holding	Johannesburg	99,42	NC	Afrique du Sud
Pemba Terminal Services	Maputo	99,41	NC	Mozambique
Plantations des Terres Rouges	Luxembourg	93,69	93,57	Luxembourg
Polyconseil <sup>(1)</sup>	Paris	99,42	99,33	352 855 993
Ports Secs du Mali	Bamako	69,17	69,11	Mali
Progosa Investment	Séville	93,68	93,56	Espagne
Pt Sarana Citra Adicarya	Jakarta	99,39	99,30	Indonésie
Pt SDV Logistics Indonesia	Jakarta	99,39	99,30	Indonésie
PTR Finances	Luxembourg	93,69	93,57	Luxembourg
Rainbow Investments Ltd	Lusaka	74,54	74,47	Zambie
Redlands Farm Holding	Wilmington	93,71	93,59	États-Unis
Réunitrans <sup>(1)</sup>	La Possession/La Réunion	94,22	94,14	345 261 580
Rivaud Innovation	Puteaux	92,59	92,39	390 054 815
Rivaud Loisirs Communication	Puteaux	94,05	93,91	428 773 980
SFA SA	Luxembourg	93,71	93,59	Luxembourg
SAFA Cameroun	Dizangué	65,39	60,07	Cameroun
SAFA France	Puteaux	94,72	84,01	409 140 530
Saga <sup>(1)</sup>	Puteaux	NC	99,33	542 027 529
Saga Air Belgium	Brucargo	99,24	99,14	Belgique
Saga Bénin (ex-SBEM)	Cotonou	70,58	70,52	Bénin
Saga Commission de Transport et Transit – SCTT	Colombes	99,19	99,10	775 668 825
Saga Congo	Pointe-Noire	99,42	99,33	Congo
Saga France (ex-Sagatrans) <sup>(1)</sup>	Puteaux	99,24	99,15	712 025 691
Saga Gabon	Port-Gentil	98,81	98,74	Gabon
Saga Guadeloupe <sup>(1)</sup>	Baie-Mahault/Guadeloupe	99,20	99,10	Guadeloupe
Saga Investissement <sup>(1)</sup>	Puteaux	99,42	99,33	381 960 475
Saga Japan KK	Tokyo	99,24	99,15	Japon
Saga Maritime de Transit Littee – SMTL <sup>(1)</sup>	Fort-de-France/Martinique	99,24	99,15	303 159 370
Saga Réunion <sup>(1)</sup>	La Possession/La Réunion	99,22	99,13	310 850 755
Saga Togo	Lomé	80,49	80,42	Togo
SAMA <sup>(1)</sup>	Colombes	99,42	99,33	487 495 012

Libellé	Siège	% d'intérêt 2012	% d'intérêt 2011 publié	SIREN/Pays/Territoire
SAMC Combustibles	Bâle	99,42	99,33	Suisse
SATRAM Huiles	Bâle	99,42	99,33	Suisse
Scanship Ghana	Téma	99,42	99,33	Ghana
SCCF	Douala	98,46	98,37	Cameroun
SCEA Pegase	La Croix-Valmer	99,42	99,26	414 393 454
SDV / SAEL Ltd	Randburg	99,41	99,31	Afrique du Sud
SDV Afrique	Puteaux	NC	99,33	328 046 032
SDV Argentine	Buenos Aires	94,42	94,33	Argentine
SDV Asia Pacific Corporate Pte Ltd	Singapour	99,39	99,33	Singapour
SDV Australia	Botany	99,39	99,30	Australie
SDV Bangladesh	Dhaka	50,69	NC	Bangladesh
SDV Belgium	Anvers	99,39	99,30	Belgique
SDV Brasil Ltda (ex-Scacbras)	São Paulo	99,39	99,30	Brésil
SDV Cambodge	Phnom Penh	99,39	99,30	Cambodge
SDV Caraïbes <sup>(1)</sup>	Baie-Mahault/Guadeloupe	94,48	94,39	348 092 297
SDV Chili	Santiago	99,39	99,30	Chili
SDV China Ltd (ex-GEIS Cargo JM China Ltd)	Hong Kong	99,39	99,30	Chine
SDV GEIS GmbH (ex-GEIS SDV Deutschland)	Francfort	49,80	49,75	Allemagne
SDV Guinée Sa	Malabo	54,67	54,62	Guinée équatoriale
SDV Guyane	Remiré Montjoly/Guyane	84,48	84,40	403 318 249
SDV Industrial Project SDN BHD	Kuala Lumpur	59,64	59,58	Malaisie
SDV International Logistics Ltd (ex-SDV Air Link India Ltd)	Calcutta	99,37	99,28	Inde
SDV Italia	Milan	99,39	99,30	Italie
SDV Japon KK	Tokyo	99,39	99,33	Japon
SDV Korea	Séoul	99,39	99,33	Corée du Sud
SDV La Réunion <sup>(1)</sup>	La Possession/La Réunion	99,39	99,29	310 879 937
SDV Laos	Vientiane	99,39	99,30	Laos
SDV Logistics Shanghai Ltd	Shanghai	99,39	99,30	République populaire de Chine
SDV Logistics (Thailand) Co Ltd	Bangkok	59,64	59,58	Thaïlande
SDV Logistics East Timor Unipessoal Lda	Dili	99,39	99,30	Timor-Oriental
SDV Logistics Guinée	Conakry	59,63	NC	Guinée
SDV Logistics Singapore (ex-SDV South East Asia Pte Ltd)	Singapour	99,39	99,30	Singapour
SDV Logistics Sudan Ltd	Juba	NC	89,39	Soudan
SDV Logistique Internationale (ex-Scac) <sup>(1)</sup>	Puteaux	99,39	99,30	552 088 536
SDV Logistiques Canada (ex-Scac Canada)	Saint-Laurent Québec	98,16	98,07	Canada
SDV Ltd (ex-SDV Bernard Ltd)	Hainault-Ilford	99,39	99,30	Royaume-Uni
SDV Luxembourg	Luxembourg	99,39	99,30	Luxembourg
SDV Malawi (ex-SDV Ami Malawi)	Blantyre	99,42	99,33	Malawi
SDV Maroc (ex-Scac Maroc)	Casablanca	99,39	99,29	Maroc
SDV Martinique <sup>(1)</sup>	Fort-de-France/Martinique	99,39	99,29	421 360 785
SDV Méditerranée <sup>(1)</sup>	Marseille	NC	99,30	722 058 856

Libellé	Siège	% d'intérêt 2012	% d'intérêt 2011 publié	SIREN/Pays/Territoire
SDV Mexique	Mexico	99,39	99,30	Mexique
SDV Mining Antrak Africa (ex-SDV Mining Energy) <sup>(1)</sup>	Puteaux	99,38	99,29	414 703 892
SDV Nederland Bv (ex-Scac Nederland Bv)	Hoogvliet	99,39	99,30	Pays-Bas
SDV Nouvelle-Zélande	Makati City	99,39	99,30	Nouvelle-Zélande
SDV Pakistan (PVT) Ltd	Karachi	50,69	NC	Pakistan
SDV Philippines	Paranaque	69,57	69,51	Philippines
SDV Polynésie (ex-Amatrans Papeete)	Papeete	99,31	99,21	Polynésie française
SDV Portugal	Lisbonne	99,29	99,20	Portugal
SDV PRC Int. Freight Forwarding Ltd	Shanghai	99,39	99,30	République populaire de Chine
SDV Project Gmbh (ex-SDV Project Deutschland)	Hambourg	49,80	49,75	Allemagne
SDV Taïwan	Taipei	99,39	99,30	Taïwan
SDV Transami NV (ex-Transintra NV)	Anvers	99,42	99,33	Belgique
SDV Transintra Soudan	Khartoum	49,71	49,66	Soudan
SDV Transport Hong Kong	Hong Kong	99,39	99,30	Hong Kong
SDV Transport Malaysia	Kuala Lumpur	59,64	59,58	Malaisie
SDV Tunisie	Radès	49,70	49,65	Tunisie
SDV UK	Liverpool	99,39	99,30	Royaume-Uni
SDV USA Inc.	New York	99,38	99,29	États-Unis
SDV Vietnam Ltd	Hô Chi Minh-Ville	99,39	99,30	Vietnam
Secaf	Puteaux	98,73	98,64	075 650 820
Sénégal Tours	Dakar	70,70	70,65	Sénégal
SES	Paris	99,42	94,00	315 013 557
SETO	Ouagadougou	47,46	47,42	Burkina Faso
Sierra Leone Shipping Agencies Limited – SLSA	Freetown	99,34	99,25	Sierra Leone
Sitarail	Abidjan	50,68	50,63	Côte d'Ivoire
SMN	Douala	49,86	49,82	Cameroun
SNAT	Libreville	79,53	79,46	Gabon
SNCDV Nigeria	Lagos	NC	99,32	Nigeria
Socarfi	Puteaux	90,87	90,64	612 039 099
Socatraf	Bangui	68,15	68,09	République centrafricaine
Socfrance	Puteaux	95,68	95,26	562 111 773
Société Anonyme de Manutention et de Participations – SAMP <sup>(2)</sup>	Le Port/La Réunion	92,72	92,64	310 863 329
Société Autolib' <sup>(1)</sup>	Vauresson	99,42	99,33	493 093 256
Société Bordelaise Africaine	Puteaux	98,88	98,77	552 119 604
Société Centrale de Représentation	Puteaux	94,67	93,11	582 142 857
Société d'Acconage et de Manutention de La Réunion – SAMR <sup>(2)</sup>	Le Port/La Réunion	92,72	92,64	350 869 004
Société de Manutention du Terminal à Conteneurs de Cotonou – SMTC	Cotonou	64,62	64,56	Bénin
Société de Participations Portuaires	Puteaux	59,65	59,60	421 380 460
Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard	Puteaux	91,66	91,35	612 039 045

Libellé	Siège	% d'intérêt 2012	% d'intérêt 2011 publié	SIREN/Pays/Territoire
Société d'Exploitation des Parcs à Bois du Cameroun – SEPBC	Douala	71,71	72,64	Cameroun
Société d'Exploitation du Parc à Bois d'Abidjan – SEPBA	Abidjan	70,18	70,12	Côte d'Ivoire
Société Dunkerquoise de Magasinage et de Transbordement – SDMT <sup>(1)</sup>	Loon Plage	97,44	94,45	075 750 034
Société Financière d'Afrique Australe – SF2A	Puteaux	74,54	74,48	500 760 178
Société Financière d'Afrique Centrale <sup>(1)</sup>	Puteaux	NC	99,33	421 387 739
Société Foncière du Château Volterra	Puteaux	91,46	91,40	596 480 111
Société Française Donges Metz – SFDM <sup>(1)</sup>	Avon	94,46	94,37	390 640 100
Société Générale de Manutention et de Transit – SGMT <sup>(1)</sup>	La Rochelle	99,39	99,30	551 780 331
Société Industrielle et Financière de l'Artois	Puteaux	90,73	90,50	562 078 261
Société Nationale de Transit du Burkina	Ouagadougou	84,48	84,41	Burkina Faso
Société Nouvelle Cherbourg Maritime <sup>(1)</sup>	Tourlaville	99,39	99,30	552 650 228
Société Tchadienne d'affrètement et de transit (STAT)	N'Djamena	54,67	54,60	Tchad
Société Terminaux Conteneurs Gabon (ex-SAGEPS)	Libreville	52,15	52,08	Gabon
Société Togolaise de Consignation Maritime	Lomé	84,25	84,17	Togo
Socopao <sup>(1)</sup>	Puteaux	99,42	99,33	343 390 431
Socopao Bénin (ex-Société Béninoise de Consignation)	Cotonou	84,28	84,20	Bénin
Socopao Cameroun	Douala	92,39	92,31	Cameroun
Socopao Côte d'Ivoire	Abidjan	84,24	84,16	Côte d'Ivoire
Socopao Guinée	Conakry	97,83	97,74	Guinée
Socopao RDC	Kinshasa	98,62	98,53	République démocratique du Congo
Socopao Sénégal (ex-Socofroid)	Dakar	83,87	83,80	Sénégal
Socphipard (ex-Société du 30)	Puteaux	94,38	94,26	552 111 270
Sofib	Abidjan	75,64	75,56	Côte d'Ivoire
Sofimap <sup>(1)</sup>	Puteaux	99,11	99,01	424 097 939
Sofiprom <sup>(1)</sup>	Puteaux	99,42	99,32	328 516 844
Sogam	Les Sables-d'Olonne	68,58	68,52	332 185 859
Sogera <sup>(1)</sup>	Baie-Mahault/Guadeloupe	99,39	99,30	309 023 422
Sogetra	Dunkerque	49,71	49,66	075 450 569
Somac	Douala	NC	49,82	Cameroun
Sorebol	Luxembourg	99,42	99,33	Luxembourg
Sorétrans <sup>(1)</sup>	La Possession/ La Réunion	94,22	94,14	345 261 655
SPL Patin	Rueil-Malmaison	NC	99,32	609 818 604
Tamaris Finance <sup>(1)</sup>	Puteaux	99,37	99,28	417 978 632
Technifin	Fribourg	99,42	99,33	Suisse
Tema Conteneur Terminal Ghana	Tema	99,42	99,33	Ghana
Terminal Conteneurs Madagascar	Toamasina	99,42	99,33	Madagascar
Terminaux du Gabon Holding	Puteaux	47,78	47,72	492 950 845
TGI <sup>(1)</sup>	Dunkerque	97,42	97,33	322 827 924
The Web Family	Paris	50,70	50,66	491 667 481

Libellé	Siège	% d'intérêt 2012	% d'intérêt 2011 publié	SIREN/Pays/Territoire
TICH <sup>(1)</sup>	Puteaux	95,44	95,35	498 916 089
Tin Can Island Container Ltd	Lagos	50,31	50,26	Nigeria
Togo Terminal	Lomé	85,34	85,24	Togo
Trailer Corp. Ltd	Lusaka	74,54	74,47	Zambie
Trans Meridian Maritime Services	Tema	99,42	99,33	Ghana
Transcap Nigeria	Lagos	99,42	99,33	Nigeria
Transisud	Marseille	64,53	64,48	327 411 583
TSL South East Asia Hub Pte Ltd (ex-GEIS Cargo JM Singapour Ltd)	Singapour	99,39	99,30	Singapour
Unicaf <sup>(1)</sup>	Puteaux	99,42	99,33	403 227 820
Universal Express France <sup>(1)</sup>	Tremblay-en-France	NC	99,06	325 124 428
Véhicules Électriques Pininfarina-Bolloré	Puteaux	99,42	99,33	502 466 931
Whitehorse Carriers Ltd	Melrose Arch	74,54	74,47	Afrique du Sud
Wifirst	Paris	54,84	54,79	441 757 614
WY Productions	Paris	NC	69,53	442 885 364
Zalawi Haulage Ltd	Lusaka	74,54	74,47	Zambie
Groupe Havas <sup>(*)</sup>	Puteaux	35,62	31,59	335 480 265
<b>II. Par intégration proportionnelle</b>				
Bolera Minera	Buenos Aires	NC	39,73	Argentine
Canarship	Valence	49,71	49,66	Espagne
Douala International Terminal	Douala	39,77	39,73	Cameroun
Grimaldi Maroc	Casablanca	44,72	44,70	Maroc
Hanjin Logistics Spain SA	Valence	47,72	NC	Espagne
Hanjin Spain Sa	Valence	48,71	48,67	Espagne
Intermodal Shipping Agency Ghana Ltd	Tema	49,71	49,66	Ghana
Manumat	Le Port/La Réunion	30,91	30,89	348 649 864
Meridian Port Holding Ltd	Londres	49,70	49,66	Royaume-Uni
Meridian Port Services	Tema	34,79	34,76	Ghana
North Africa Logistic SA (Nal)	Casablanca	47,70	NC	Maroc
Pacoci	Abidjan	42,13	42,09	Côte d'Ivoire
Porto Seco Mulemba	Luanda	39,77	39,73	Angola
Société de Manutention du Tchad	N'Djamena	44,74	44,70	Tchad
Société d'Exploitation des Parcs à Bois du Gabon – SEPBG	Libreville	43,67	43,63	Gabon
Sogeco	Nouakchott	49,64	49,66	Mauritanie
Terminal du Grand Ouest – TGO	Montoir-de-Bretagne	49,70	49,65	523 011 393
Terminal Roulier d'Abidjan – TERRA	Abidjan	21,06	21,04	Côte d'Ivoire
<b>III. Par mise en équivalence</b>				
Bereby Finance	Abidjan	20,74	20,02	Côte d'Ivoire
Brabanta	Kananga	23,85	23,02	République démocratique du Congo
Euro Média Group (ex-Euro Média Télévision)	Bry-sur-Marne	18,31	18,02	326 752 797
Fred et Farid	Paris	29,57	29,80	492 722 822

Libellé	Siège	% d'intérêt 2012	% d'intérêt 2011 publié	SIREN/Pays/Territoire
Gaummes SA (ex-Sogescol)	Bruxelles	NC	32,53	Belgique
Liberian Agriculture Company	Monrovia	23,82	22,99	Liberia
Mediobanca	Milan	5,79	5,66	Italie
Okomo Oil Palm Company Plc	Lagos	15,75	14,42	Nigeria
Palm Cam	Douala	23,82	22,99	Cameroun
Plantations Nord-Sumatra Ltd	Guernesey	42,53	42,08	Royaume-Uni
Salala Rubber Corporation	Monrovia	23,82	13,31	Liberia
SDV Horoz	Istanbul	49,60	49,55	Turquie
Socapalm	Tillo	15,58	15,02	Cameroun
Socfin (ex-Socfinal)	Luxembourg	37,87	37,83	Luxembourg
Socfin Agricultural Company	Freetown	20,25	NC	Sierra Leone
Socfin KCD	Phnom Penh	36,70	33,66	Camodge
Socfinaf (ex-Compagnie Internationale de Cultures)	Luxembourg	23,82	22,99	Luxembourg
Socfinasia	Luxembourg	42,53	42,08	Luxembourg
Socfinco	Bruxelles	33,18	32,53	Belgique
Socfinco FR	Fribourg	33,18	32,53	Suisse
Socfindo	Médan	38,28	37,87	Indonésie
Société des Caoutchoucs du Grand Bereby – SOGB	San Pedro	15,17	14,64	Côte d'Ivoire
Sogescol FR	Fribourg	33,18	32,53	Suisse
Someport Walon	Levallois-Perret	37,28	37,24	054 805 494
SP Ferme Suisse	Edéa	15,58	15,02	Cameroun
Terres Rouges Consultant	Puteaux	NC	32,53	317 194 181
Tiba Internacional	Valence	39,76	39,72	Espagne

(\*) Le Groupe Havas était consolidé en mise en équivalence jusqu'au 31 août 2012 et il est consolidé en intégration globale depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2012.

(1) Société intégrée fiscalement dans Bolloré.

(2) Société intégrée fiscalement dans SAMP.

(3) Société intégrée fiscalement dans IER.

(4) Nom d'usage, raison sociale Umarco Liberia.

(NC) Non consolidée.

#### LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES DU GROUPE HAVAS

Se reporter au rapport annuel du Groupe Havas.

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

**Exercice clos le 31 décembre 2012**

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 2012, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Bolloré, 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 la note 3 – Comparabilité des comptes de l'annexe qui expose le changement de méthode comptable des engagements envers le personnel.

### 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 mentionné dans la première partie du présent rapport, la note 3 de l'annexe expose le changement de méthode comptable intervenu au cours de l'exercice relatif à la comptabilisation des engagements envers le personnel.

Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre Groupe, nous nous sommes assurés du bien-fondé de ce changement et de la présentation qui en est faite.

Par ailleurs, comme il est indiqué dans le paragraphe 1 « Recours à des estimations » de la note 1 – B.6 – Règles et méthodes d'évaluation de l'annexe, la Direction de votre société est conduite à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses qui affectent les montants figurant dans les comptes consolidés. Ce paragraphe précise en outre que les montants qui figureront dans les futurs comptes consolidés de votre société pourraient être

différents en cas de révision de ces estimations et hypothèses. Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés au 31 décembre 2012, nous avons considéré que les *goodwill*, les titres mis en équivalence ainsi que les titres disponibles à la vente sont sujets à des estimations comptables significatives.

- Votre société présente à l'actif de son bilan des *goodwill* nets de 2 732 millions d'euros, tels que décrits dans la note 4 *Goodwill* de l'annexe. Votre société procède à la comparaison de la valeur nette comptable des *goodwill* avec leur valeur recouvrable, déterminée conformément à la méthodologie décrite aux paragraphes 8 « *Goodwill* » et 11 « Dépréciations d'actifs non financiers » de la note 1 – B.6 – Règles et méthodes d'évaluation de l'annexe.
- Votre société présente à l'actif de son bilan des titres mis en équivalence nets de 626 millions d'euros, tels que décrits dans la note 8 « Titres mis en équivalence » de l'annexe. Votre société procède à la comparaison de la valeur nette comptable des titres mis en équivalence avec leur valeur recouvrable, déterminée selon la méthodologie décrite aux paragraphes 12 « Titres des sociétés mises en équivalence » et 11 « Dépréciations d'actifs non financiers » de la note 1 – B.6 « Règles et méthodes d'évaluation » de l'annexe.
- Votre société présente dans ses actifs non courants, au poste « Autres actifs financiers », des actifs disponibles à la vente pour un montant net de 3 953 millions d'euros, tels que décrits dans la note 9 – Autres actifs financiers de l'annexe. Votre société valorise ces actifs à leur juste valeur conformément à la méthodologie décrite au paragraphe 13.1 « Actifs disponibles à la vente » de la note 1 – B.6 – Règles et méthodes d'évaluation de l'annexe.

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.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 30 avril 2013  
Les Commissaires aux comptes

AEG Finances  
Membre de Grant Thornton International  
Philippe Bailly

Constantin Associés  
Thierry Quéron



## 20.4. COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2012

Bilan	220
Compte de résultat	222
Variation de la trésorerie	223
Filiales et participations au 31 décembre 2012	224
Annexe aux comptes annuels	228
Notes sur le bilan – <a href="#">notes 1 à 9</a>	230
Notes sur le compte de résultat – <a href="#">notes 10 à 18</a>	234
Résultats financiers de la société au cours des cinq derniers exercices	237
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	238

## BILAN

### ACTIF

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2012		31/12/2011
		Montant brut	Amortissements et provisions	Montant net
<b>Immobilisations incorporelles</b>	1			
Concessions, brevets, droits similaires		9 533	8 910	623
Fonds commercial		649 264	8 627	640 637
Autres immobilisations incorporelles		1 815	1 689	126
<b>Immobilisations corporelles</b>	1			
Terrains		7 683	924	6 759
Constructions		48 841	34 125	14 716
Installations techniques, matériel, outillage		85 482	72 696	12 786
Autres immobilisations corporelles		39 628	17 885	21 743
Immobilisations en cours		952		952
Avances et acomptes		880		880
<b>Immobilisations financières</b>	3			
Participations		2 086 041	330 634	1 755 407
Créances rattachées à des participations		236 359	95 739	140 620
Autres titres immobilisés		7 232	804	6 428
Prêts		70 108	1 738	68 370
Autres immobilisations financières		301	81	220
<b>Total</b>		<b>3 244 119</b>	<b>573 852</b>	<b>2 670 267</b>
<b>Stocks et en-cours</b>				
Matières premières, approvisionnements		4 908	252	4 656
Produits intermédiaires et finis		3 764	285	3 479
Marchandises		36		36
Avances, acomptes versés sur commandes		24 574		24 574
<b>Créances</b>	4			
Créances clients et comptes rattachés		27 094	11 670	15 424
Autres créances		2 027 804	291 435	1 737 055
<b>Divers</b>				
Valeurs mobilières de placement	5	32 634	1 456	31 179
Disponibilités		3 317		3 317
<b>Comptes de régularisation</b>				
Charges constatées d'avance		908		856
<b>Total</b>		<b>2 125 039</b>	<b>305 098</b>	<b>1 820 628</b>
Frais d'émission d'emprunts à étaler		12 083		4 065
Primes de remboursement des obligations		437		478
Écarts de conversion actif		1 131		2 639
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>5 382 809</b>	<b>878 950</b>	<b>4 504 546</b>
				<b>4 186 749</b>

**PASSIF**

(en milliers d'euros)	Notes	Montant net 31/12/2012	Montant net 31/12/2011
<b>Capitaux propres</b>			
Capital social ou individuel (dont versé : 429 926 496 euros)		429 926	401 507
Primes d'émission, de fusion, d'apport		376 038	287 585
Écarts de réévaluation		24	24
Réserve légale		40 151	39 522
Autres réserves		2 141	2 141
Report à nouveau		598 929	638 283
<b>Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)</b>		<b>198 555</b>	<b>43 539</b>
Acompte sur dividende		(51 411)	(49 643)
Provisions réglementées		23 351	27 521
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>1 617 704</b>	<b>1 390 479</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>			
Provisions pour risques		24 711	28 013
Provisions pour charges		2 938	1 605
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>27 649</b>	<b>29 618</b>
<b>Dettes</b>			
Autres emprunts obligataires		612 988	447 649
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		978 871	1 093 475
Emprunts et dettes financières divers		7 823	210 580
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		184	97
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		20 463	15 336
Dettes fiscales et sociales		22 546	19 991
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		18 154	1 045
Autres dettes		1 197 641	975 507
<b>Comptes de régularisation</b>			
Produits constatés d'avance		34	6
<b>Total</b>		<b>2 858 704</b>	<b>2 763 686</b>
Écarts de conversion passif		489	2 966
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>4 504 546</b>	<b>4 186 749</b>

## COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers d'euros)	Notes	2012	2 011
Ventes de marchandises		14 038	14 032
Production vendue de :			
– biens		72 334	81 088
– services		48 692	45 866
<b>Chiffre d'affaires net</b>	10	<b>135 064</b>	<b>140 986</b>
Production stockée		(40)	(35)
Production immobilisée		322	258
Subventions d'exploitation		(11)	11
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges		14 950	5 468
Autres produits		26 788	24 083
<b>Total des produits d'exploitation</b>		<b>177 073</b>	<b>170 771</b>
Achats de marchandises (y compris droits de douane)		14 295	13 858
Variation de stock (marchandises)		(36)	
Achats matières premières, autres approvisionnements (et droits de douane)		37 109	43 546
Variations de stock (matières premières et approvisionnements)		993	(1 764)
Autres achats et charges externes		57 101	47 381
Impôts, taxes et versements assimilés		4 883	4 229
Salaires et traitements		35 815	36 228
Charges sociales		16 744	16 352
<b>Dotations d'exploitation</b>			
Sur immobilisations : dotations aux amortissements		9 240	7 703
Sur actif circulant : dotations aux provisions		114	146
Pour risques et charges : dotations aux provisions		366	1 801
Autres charges		684	802
<b>Total des charges d'exploitation</b>		<b>177 308</b>	<b>170 282</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>(235)</b>	<b>489</b>
<b>Opérations faites en commun</b>			
<b>Produits financiers</b>			
Produits financiers de participations		202 243	131 432
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		4 168	2 946
Autres intérêts et produits assimilés		28 307	30 621
Reprises sur provisions et transferts de charges		134 727	21 848
Définitions positives de change		9 447	7 154
Produits nets sur cession de valeurs mobilières de placement		389	748
<b>Total des produits financiers</b>		<b>379 281</b>	<b>194 749</b>
Dotations financières aux amortissements et provisions		220 412	106 001
Intérêts et charges assimilés		73 198	69 547
Définitions négatives de change		8 162	6 997
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement			15
<b>Total des charges financières</b>		<b>301 772</b>	<b>182 560</b>
<b>Résultat financier</b>	11	<b>77 509</b>	<b>12 189</b>
<b>Résultat courant avant impôts</b>		<b>77 274</b>	<b>12 678</b>
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		2 042	112
Produits exceptionnels sur opérations en capital		662 328	36
Reprises sur provisions et transferts de charges		10 082	8 342
<b>Total des produits exceptionnels</b>		<b>674 452</b>	<b>8 490</b>
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		75 323	4 591
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		516 616	9 020
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions		5 692	6 945
<b>Total des charges exceptionnelles</b>		<b>597 631</b>	<b>20 556</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	12	<b>76 821</b>	<b>(12 066)</b>
Participation et intérêssement		907	950
Impôts sur les bénéfices		(45 367)	(43 877)
<b>Total des produits</b>		<b>1 230 806</b>	<b>374 010</b>
<b>Total des charges</b>		<b>1 032 251</b>	<b>330 471</b>
<b>Bénéfice</b>		<b>198 555</b>	<b>43 539</b>

## VARIATION DE LA TRÉSORERIE

(en milliers d'euros)	2012	2011
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>		
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>198 555</b>	<b>43 539</b>
Charges et produits sans incidence sur la trésorerie :		
– amortissements et provisions	(4 724)	(901)
– résultat sur cessions d'actifs	(212 729)	8 965
– résultat sur fusions	67 018	
Marge brute d'autofinancement	48 120	51 603
Variation du besoin en fonds de roulement	(12 880)	70 510
– dont stocks et en cours	1 063	(1 609)
– dont dettes et créances	(13 943)	72 119
<b>Flux net de trésorerie généré par l'activité</b>	<b>35 240</b>	<b>122 113</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>		
Acquisitions		
– immobilisations corporelles et incorporelles	(25 625)	(3 481)
– titres	(47 692)	(58 625)
– autres immobilisations financières	(207 242)	(47 252)
Cessions		
– immobilisations corporelles et incorporelles	7 013	1
– titres	719 804	5 535
– autres immobilisations financières	110 648	8 636
Incidence fusions et transmissions universelles de patrimoine	(415 838)	
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement</b>	<b>141 068</b>	<b>(95 186)</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement</b>		
– dividendes versés	(84 037)	(74 344)
– augmentation de capital en numéraire	91 659	57 212
– augmentation des emprunts	717 451	815 616
– remboursements d'emprunts	(879 304)	(294 743)
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement</b>	<b>(154 231)</b>	<b>503 741</b>
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE</b>	<b>22 077</b>	<b>530 668</b>
Trésorerie à l'ouverture	507 901	(22 767)
Trésorerie à la clôture	529 978	507 901

## FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2012

Sociétés (en milliers d'euros)	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenue en pourcentage	Valeur brute
<b>A. Renseignements détaillés sur les titres dont la valeur brute excède 1 % du capital</b>				
<b>1. Filiales détenues à plus de 50%</b>				
Alcafi	2 723	(12 307)	100,0000	14 504
Autolib'	40 040	(65 871)	99,9990	40 040
Batscap	10 426	(3 913)	80,0000	38 766
Bolloré Africa Logistics	174 335	42 468	99,9998	181 263
Bolloré Énergie	19 523	114 793	99,9909	91 167
Bolloré Inc.	1 575	(13 871)	100,0000	7 477
Bolloré Média Digital	625	(13 917)	100,0000	61 749
Bolloré Telecom	95 036	(64 866)	89,4775	85 036
La Charbonnière	360	7 435	52,6800	9 183
Compagnie des Glénans	247 500	291 509	100,0000	318 815
Compagnie Saint-Gabriel	22 000	(515)	99,9900	42 043
CSA TMO Holding	1 830	149	99,9973	9 565
Financière de Cézembre	1 200	530	99,3487	4 814
Financière Penfret	6 380	(1 186)	100,0000	14 383
Gruau Microbus	4 464	(2 152)	99,9998	24 833
Hombard Publishing	50	(85 192)	100,0000	7 768
Imperial Mediterranean	106 718	7 746	100,0000	106 737
Iris Immobilier	28 529	17 113	99,9999	29 141
Kerne Finance	1 471	47 527	99,9938	40 819
Matin Plus	6 304	(6 737)	97,9866	56 800
MP 42	40	264	99,0000	8 588
Nord-Sumatra Investissements	1 515	252 199	72,7553	78 382
Polyconseil	156	6 451	100,0000	9 990
SDV Logistique Internationale	38 185	78 639	99,9708	63 987
Société Navale Caennaise – SNC	2 750	3 529	99,8852	7 249
Société Navale de l'Ouest – SNO	43 478	(42 337)	99,9968	59 829
Tamaris Finances	1 804	(1 348)	99,9528	7 702
Véhicules Électriques Pininfarina-Bolloré (VEPB)	20 040	(197 409)	100,0000	20 020
<b>TOTAL I</b>				<b>1 440 650</b>

Provisions	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 (bénéfice ou perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice	Observations
14 504		19 033		7	118		
20 000	20 040	60 774		8 105	(61 705)		
	38 766	145 830		66 721	68 048		
	181 263	140 545		69 905	79 818	70 278	
	91 167	42 757	85 300	1 743 310	16 113	5 076	
7 477		1 699		14 563	(1 245)		
59 999	1 750	8 792		497	(13 945)		
59 000	26 036	28 766		2 006	(14 168)		
4 037	5 146			34 896	140	1 054	
	318 815				47 080	19 965	
	42 043	17 882				(1 385)	
9 565		8 269		2 130	(70)		
3 223	1 591				(5)		
5 269	9 114	16 668		446	(1 049)		
	24 833	4 801		8 401	(5 322)		
7 768		85 140			(4)		(1)
	106 737			108	6 692	1 260	
	29 141			10 065	(112)	350	
	40 819				7 137	501	
30 000	26 800	896		23 350	(6 635)		
8 250	338				(8)		
	78 382			390	68 127	731	
	9 990			15 360	3 479	2 492	
	63 987		63 827	1 149 077	29 655	32 823	
1 029	6 220						
59 829					(2)		
4 524	3 179	10 342		24	(576)		
20 020		241 337		6 299	(114 366)		
<b>314 493</b>	<b>1 126 157</b>	<b>833 532</b>	<b>149 127</b>	<b>3 155 660</b>	<b>105 810</b>	<b>134 531</b>	

Sociétés (en milliers d'euros)	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenue en pourcentage	Valeur brute
<b>2. Participations détenues entre 10% et 50%</b>				
Compagnie de Pleuven	136 201	257 490	32,4800	44 238
Euro Media Group	907	185 673	18,1379	29 217
Financière du Champ de Mars	19 460	55 784	23,7102	68 097
Financière Moncey	4 206	130 667	15,2282	11 802
Financière V	69 724	17 313	10,2528	10 782
Fred & Farid Group	2 219	179	29,7450	6 900
Socfinasia	25 063	314 408	16,7486	6 125
Sofibol	131 825	47 304	35,9334	81 844
<b>TOTAL II</b>				<b>259 005</b>
<b>B. Renseignements globaux sur les titres dont la valeur brute n'excède pas 1% du capital</b>				
<b>1. Filiales de plus de 50%</b>				
Filiales françaises				10 098
Filiales étrangères				7 270
<b>2. Participations de 10% à 50%</b>				
Participations françaises				6 194
Participations étrangères				3 008
Titres des sociétés détenues à moins de 10%				359 817
<b>TOTAL</b>				<b>2 086 042</b>

(1) Provisions sur prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés.  
(2) Société immatriculée le 5 octobre 2011.

Provisions	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 (bénéfice ou perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice	Observations
	44 238				34 977		
4 000	25 217	113		333 020	21 557		
	68 097				19 558	2 370	
	11 802				3 927	1 225	
	10 782				579	31	
	6 900					988	(2)
	6 125				68 013	11 753	
	81 844				2 071	414	
<b>4 000</b>	<b>255 005</b>	<b>113</b>		<b>333 020</b>	<b>150 682</b>	<b>16 783</b>	
923	9 176	1 213 172	0			1 111	
509	6 761	777	75 000			4 554	
650	5 544		0			996	
	3 008		0			5 415	
10 059	349 758	18 655	0			23 298	
<b>330 634</b>	<b>1 755 408</b>	<b>2 066 249</b>	<b>224 127</b>			<b>186 688</b>	

## ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

### FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Plusieurs opérations ont été réalisées au cours de l'exercice 2012 dans le but d'une démarche de simplification de la gestion et des structures du Groupe Bolloré. Deux transmissions universelles de patrimoine (TUP), une fusion et deux apports partiels d'actif ont été réalisées sur cet exercice social :

- la société Saga a été transmise par voie de TUP au mois d'avril. Cette opération ne produit aucune augmentation de capital du fait de la possession par Bolloré SA de 100 % de la société absorbée. Cependant, celle-ci a généré un mali technique de 56 millions d'euros y compris le mali technique provenant de la fusion en 2000 de Bolloré Investissement avec CR Holdings pour un montant de 35 millions d'euros ;
- l'Assemblée générale extraordinaire du 12 décembre 2012 a approuvé le projet de fusion-absorption de la société Financière du Loch par la société Bolloré. Conformément au régime juridique de droit commun des fusions, l'actif net apporté s'est élevé à 39 millions d'euros ; en rémunération de l'apport, 1 165 019 actions nouvelles ont été créées et attribuées aux associés de la Financière du Loch autres que la société Bolloré ;
- une seconde TUP a été réalisée au 31 décembre 2012 avec la société Bolloré Média, dégageant un mali de 66 millions d'euros ;
- apports aux sociétés SDV LI et Kerné Finance, afin de rationaliser l'organisation, des titres encore détenus par Bolloré de sociétés faisant partie de la division Bolloré Logistics. La société a reçu en rémunération de ces apports effectués à la valeur nette comptable 1 931 actions nouvelles de la société Kerné Finance et 48 998 actions nouvelles de la société SDV LI.
- La cession, au groupe japonais Dentsu, d'environ 20 % d'Aegis pour 655 millions d'euros a permis de reconnaître une plus-value de 214 millions d'euros.

### MÉTHODES ET PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes annuels sont établis 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.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

### 1. VALEURS IMMOBILISÉES

Les immobilisations sont évaluées à leur coût d'acquisition, à leur valeur d'apport ou à leur coût de production.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés selon le mode linéaire en fonction de la durée normale d'utilisation des biens.

L'écart entre l'amortissement fiscal et l'amortissement linéaire est porté au compte d'amortissements dérogatoires au passif du bilan.

#### 1.1. Immobilisations incorporelles

Les fonds commerciaux concernent :

Les malis techniques proviennent de la transmission universelle de patrimoine avec la société Saga pour 56 millions d'euros, de celui dégagé en 2006 au titre de la fusion Bolloré Investissement avec Bolloré pour 246 millions d'euros ainsi que de la reprise des malis techniques précédemment existants chez Bolloré pour 345 millions d'euros. Le mali technique provenant de la fusion en 2000 de Bolloré Investissement avec CR Holdings pour un montant de 35 millions d'euros a été totalement repris sur 2012 suite à la TUP avec la société Saga.

Ces malis techniques proviennent d'opérations qui ont été réalisées sur la base des valeurs nettes comptables, ils correspondent à l'écart négatif entre l'actif net reçu par la société et la valeur comptable des titres détenus.

Ceux-ci ne sont représentatifs ni de pertes, ni de distributions exceptionnelles des filiales absorbées, ils font l'objet d'un test d'évaluation et de dépréciation annuel, en fonction de la valeur des actifs sous-jacents. Ces tests sont effectués sur la base de la valeur d'utilité des unités génératrices de trésorerie (UGT) mesurée par activité, et calculée par la méthode d'actualisation des cash-flows opérationnels prévisionnels.

#### 1.2. Immobilisations corporelles

Les principales durées de vie retenues pour les acquisitions de biens neufs sont les suivantes :

Constructions	De 15 à 40 ans
Agencements et installations	De 5 à 15 ans
Matériels industriels	De 4 à 10 ans
Autres immobilisations corporelles	De 3 à 10 ans

#### 1.3. Immobilisations financières

Les titres de participation sont inscrits pour leur coût d'acquisition hors frais accessoires d'achat, ou leur valeur d'apport.

À la fin de l'exercice, une provision pour dépréciation est constituée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur d'entrée dans le patrimoine. La valeur d'inventaire est déterminée en fonction de l'actif net comptable réévalué, de la rentabilité, des perspectives d'avenir et de la valeur d'utilité de la participation. L'estimation de la valeur d'inventaire peut donc justifier le maintien d'une valeur nette supérieure à la quote-part d'actif net comptable. Les créances immobilisées sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

Des provisions sont constituées sur les autres titres immobilisés si leur valeur d'utilité est inférieure à leur valeur au bilan.

### 2. STOCKS

Les matières premières et marchandises sont évaluées à leur coût d'acquisition selon la méthode du premier entré premier sorti. Le cas échéant, elles sont dépréciées par voie de provision afin de tenir compte de leur valeur actuelle.

La valeur des produits en cours et finis inclut le coût des matières et fournitures mises en œuvre, les frais directs de production, les frais indirects d'usine et d'ateliers ainsi que les amortissements économiques. Les charges fixes sont imputées en fonction de l'activité normale.

Une décoûte est appliquée aux fabrications anciennes sans pour autant abaisser la valeur nette en dessous de la valeur de récupération.

### 3. 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.

### 4. OPÉRATIONS EN DEVISES

Les créances et les dettes libellées dans les devises en dehors de la zone euro figurent au bilan pour leur contre-valeur aux cours de fin d'exercice. Les pertes et les gains latents sont enregistrés dans les comptes d'écart de conversion. Les pertes latentes correspondant aux écarts de conversion actif font l'objet d'une provision pour risques.

### 5. FRAIS D'ÉMISSION D'EMPRUNTS

Les frais d'émission d'emprunts sont comptabilisés en charge à répartir, ils sont amortis linéairement sur la durée de l'emprunt.

### 6. PROVISIONS RÉGLEMENTÉES

Les provisions réglementées sont dotées selon les règles fiscales en vigueur. Elles comprennent les amortissements dérogatoires et les provisions pour hausse de prix.

### 7. PROVISION POUR PENSIONS ET RETRAITES

Les obligations concernant les pensions complémentaires à verser au personnel retraité sont constatées sous forme de provision. Elles sont évaluées selon la méthode PUC (*Projected Unit Credit*) en retenant un taux d'actualisation financière brut de 3,25 %.

## 8. INDEMNITÉS DE DÉPART EN RETRAITE OU PENSIONS

Les indemnités légales ou conventionnelles de départ en retraite ou pensions complémentaires relatives au personnel en activité figurent en engagements hors bilan.

Le montant de l'engagement est évalué, selon la méthode PUC (*Projected Unit Credit*) en utilisant un taux d'actualisation financière brut de 3,25 % et une évolution réelle des salaires de 0,7 % (évolution nominale des salaires 2,7 %, inflation de 2 %).

Il n'existe pas d'engagements spécifiques en faveur des organes d'administration ou de direction.

## 9. INFORMATIONS SUR LES INSTRUMENTS FINANCIERS

Les instruments financiers sont utilisés principalement pour couvrir les risques de taux induits par la gestion de la dette, ainsi que les risques de change. Dans ce cadre, des couvertures de type ferme (swap de taux, FRA, achats ou ventes de devises au comptant ou à terme) sont utilisées.

### Juste valeur des instruments financiers

Nature du contrat	Échéance	Montant nominal initial	Juste valeur des instruments de couverture (en millions d'euros)
Contrat d'échange de taux d'intérêts payeur taux fixe	2014	145,0 M€	1,4
CIRS échange intérêts et devise payeur taux fixe	2013	50,0 M\$	(0,7)
CIRS échange intérêts et devise payeur taux fixe	2016	40,0 M\$	1,1
CIRS échange intérêts et devise payeur taux fixe	2018	33,0 M\$	1,6

## 10. INTÉGRATION FISCALE

La société a créé un groupe d'intégration fiscale. La charge d'impôt est supportée par chaque société comme en l'absence d'intégration. Les économies d'impôt sont appréhendées par la société mère.

L'impact de l'impôt sur l'exercice 2012 est le suivant :

- le produit d'intégration est de 58 millions d'euros ;
- le résultat du groupe fiscal est bénéficiaire ;
- le report déficitaire restant à imputer s'élève à 191 millions d'euros ;
- aucun impôt sur les sociétés n'est à verser du fait des déficits reportables et des crédits d'impôts.

La convention d'intégration fiscale, ne prévoyant pas le versement aux filiales de leurs déficits reportables en cas de sortie du périmètre d'intégration, aucune provision n'a été constituée au titre des déficits fiscaux des filiales utilisés par la société mère.

## 11. PARTIE LIÉE

Concernant les transactions conclues entre parties liées, la société n'est pas concernée, toutes les opérations étant faites à des conditions normales.

Un comité des risques se réunit plusieurs fois par an pour discuter des stratégies, ainsi que des limites, des marchés, des instruments et des contreparties.

### Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2012, le portefeuille de couverture en devises en contre-valeur euro comprend des ventes à terme pour 29,9 millions d'euros et des achats à terme pour 22,5 millions d'euros, soit une position nette vendeur de 7,4 millions d'euros.

### Couverture du risque de taux

Sur un total de 1 562 millions d'euros de dettes financières, la dette à taux fixe est au 31 décembre 2012 de 840 millions d'euros.

## NOTES SUR LE BILAN

### NOTE 1 – ACTIF IMMOBILISÉ ET AMORTISSEMENTS

#### MONTANTS BRUTS

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 01/01/2012	Flux de fusion	Augmentations	Diminutions	Valeur brute au 31/12/2012
Immobilisations incorporelles	638 493	21 864	293	37	660 613
Immobilisations corporelles	193 842	3 647	5 264	19 287	183 466
Immobilisations financières	2 216 775	549 235	215 837	581 806	2 400 041
<b>TOTAL</b>	<b>3 049 110</b>	<b>574 746</b>	<b>221 394</b>	<b>601 130</b>	<b>3 244 120</b>

#### AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS

(en milliers d'euros)	Amortissements cumulés au 01/01/2012	Flux de fusion	Dotations	Reprises	Amortissements cumulés au 31/12/2012
Immobilisations incorporelles	18 604	32	628	37	19 227
Immobilisations corporelles	128 194	2 492	5 685	10 739	125 632
Immobilisations financières	259 197	176 917	122 776	129 896	428 994
<b>TOTAL</b>	<b>405 995</b>	<b>179 441</b>	<b>129 089</b>	<b>140 672</b>	<b>573 853</b>

### NOTE 2 – INFORMATIONS EN MATIÈRE DE CRÉDIT-BAIL

Il n'existe pas de crédit-bail sur l'exercice 2012.

### NOTE 3 – IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

#### PARTICIPATIONS ET AUTRES TITRES IMMOBILISÉS

Les principales variations du poste Titres de participation sont dues :

- à la création ou à la souscription aux augmentations de capital des sociétés suivantes pour un total de 37,8 millions d'euros :

- Compagnie de Saint-Gabriel,
- Financière Penfret,
- Gruau ;

- à l'acquisition de titres des sociétés suivantes pour un total de 1,9 million d'euros :

- Havas ;
- aux opérations de structure :
- fusion Financière du Loch reprise de :
  - Havas pour 25 millions d'euros,
  - Gaumont pour 17 millions d'euros,
  - Aegis pour 595 millions d'euros,
  - Imperial Mediterranean pour 107 millions d'euros,

- TUP Bolloré Média reprise de :
  - Bolloré Média Digital pour 62 millions d'euros,
  - Matin Plus pour 57 millions d'euros,
  - CSA TMO Holding pour 10 millions d'euros,
  - Intervalles pour 2 millions d'euros ;

- à la cession de titres des sociétés suivantes pour 440 millions d'euros :
  - Aegis Group.

#### CONVENTION DE PRÊT NOTARIÉE

La variation des prêts sur l'exercice 2012 est due à une convention de prêt notariée réalisée avec La Congrégation des Petites Sœurs des Pauvres pour un montant de 65 millions d'euros.

#### AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

L'augmentation des autres immobilisations financières est principalement due :

- à l'augmentation des créances rattachées à des participations pour 42 millions d'euros.

**NOTE 4 - ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES****ÉTAT DES CRÉANCES**

(en milliers d'euros)	Montant brut	À moins de 1 an	À plus de 1 an	Dont entreprises liées
<b>Actif immobilisé</b>				
Titres de participation	2 086 041			2 086 041
Obligations	4 045	1 045	3 000	0
Titres immobilisés non cotés	3 187		3 187	3 187
Créances rattachées aux participations	236 359	32 114	204 245	236 359
Prêts	70 108	1 819	68 289	3 265
Autres immobilisations financières	301	0	301	7
<b>Actif circulant</b>				
Créances d'exploitation	27 094	27 050	44	16 122
Autres créances	2 028 490	1 989 694	38 796	1 996 547
<b>TOTAL</b>	<b>4 455 625</b>	<b>2 051 722</b>	<b>317 862</b>	<b>4 338 341</b>

**ÉTAT DES DETTES**

(en milliers d'euros)	Montant brut	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	Dont entreprises liées
<b>Dettes financières</b>					
Emprunts obligataires	612 988	54 984	383 002	175 002	0
Emprunts auprès des établissements de crédit	978 871	279 502	546 489	152 881	0
Emprunts divers	7 823	7 823			
<b>Dettes d'exploitation</b>					
Dettes fournisseurs	20 646	20 646	0	0	4 297
Dettes fiscales et sociales	22 546	22 546	0	0	0
<b>Dettes diverses</b>					
Comptes courants	1 159 732	1 159 732	0	0	1 159 732
Dettes sur immobilisations	18 153	18 153	0	0	16 833
Autres dettes	37 909	37 909	0	0	34 283
<b>TOTAL</b>	<b>2 858 668</b>	<b>1 584 293</b>	<b>929 490</b>	<b>327 883</b>	<b>1 202 750</b>

La société assure une gestion centralisée de la trésorerie de ses filiales, l'évolution de l'endettement net est la suivante :

(en milliers d'euros)	31/12/2012	31/12/2011
Emprunts obligataires	612 988	447 648
Emprunts auprès des établissements de crédit	978 871	1 102 554
Autres emprunts et dettes financières diverses	7 823	200 000
Comptes courants créditeurs	1 159 732	968 898
Créances rattachées aux participations	(236 359)	(200 620)
Prêts	(70 108)	(9 044)
Comptes courants débiteurs	(1 954 916)	(1 583 001)
Disponibilités	(3 317)	(73 405)
Valeurs mobilières de placement	(32 634)	(20 655)
<b>TOTAL</b>	<b>462 080</b>	<b>832 375</b>

#### NOTE 5 – VALEUR ESTIMATIVE DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en milliers d'euros)	Valeur brute	Valeur nette	Valeur estimative
Titres non cotés	538	0	0
Titres cotés	32 096	31 178	31 178

#### NOTE 6 – CAPITAUX PROPRES ET VARIATION DE LA SITUATION NETTE

(en milliers d'euros)	Capital Social <sup>(1)</sup>	Primes	Réserve légale	Autres réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Acompte sur dividendes	Provisions réglementées	Total
Capitaux propres au 1 <sup>er</sup> janvier 2012	401 507	287 585	39 522	2 165	638 283	43 539	(49 643)	27 521	1 390 479
Augmentation de capital <sup>(2)</sup>	28 419	88 453							116 872
Affectation du résultat 2011			629		(39 355)	(43 539)	49 643		(32 622)
Variation des subventions et des provisions réglementées								(4 170)	(4 170)
Résultat de l'exercice 2012						198 555	(51 410)		147 145
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2012 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT</b>	<b>429 926</b>	<b>376 038</b>	<b>40 151</b>	<b>2 165</b>	<b>598 928</b>	<b>198 555</b>	<b>(51 410)</b>	<b>23 351</b>	<b>1 617 704</b>

(1) Au 31 décembre 2012, le capital social est divisé en 26 870 406 actions de 16 euros de nominal.

(2) Les augmentations de capital résultent de levées d'options de souscription créant 611 230 actions nouvelles et de 1 165 019 actions suite à la fusion avec la société la Financière du Loch.

**NOTE 7 - ÉTAT DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS**

(en milliers d'euros)	Montant au 01/01/2012	Flux de fusion	Dotations	Utilisations	Reprises	Montant au 31/12/2012
<b>Provisions réglementées</b>	<b>27 521</b>		<b>4 953</b>	<b>(94)</b>	<b>(9 029)</b>	<b>23 351</b>
– provision pour hausse de prix	797		46	(94)	0	749
– amortissements dérogatoires	26 724		4 907	0	(9 029)	22 602
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>29 618</b>	<b>324</b>	<b>2 224</b>	<b>(3 988)</b>	<b>(529)</b>	<b>27 650</b>
– provision pour restructurations	0		20	0	0	20
– provision pour perte de change	2 639		209	(1 717)	0	1 131
– provision pour médailles du travail	700		137	(68)	(13)	756
– provision pour litiges	794		0	(635)	(159)	0
– provision risques filiales	6		0	0	0	6
– provision pour amendes <sup>(1)</sup>	21 942		540	0	0	22 482
– provision pour impôts	904		1 257	0	0	2 161
– autres provisions	2 634	324	61	(1 568)	(357)	1 094
<b>Dépréciations</b>	<b>459 408</b>	<b>187 585</b>	<b>220 409</b>	<b>(133 126)</b>	<b>0</b>	<b>734 276</b>
– immobilisations corporelles	179		0	0	0	179
– immobilisations financières	259 199	176 917	122 737	(129 855)	0	428 998
– stocks et en-cours	472		95	(29)	0	538
– clients	10 933		737	0	0	11 670
– autres créances	188 087	9 612	96 754	(3 018)	0	291 435
– valeurs de placement	538	1 056	86	(224)	0	1 456
<b>TOTAL</b>	<b>516 548</b>	<b>187 909</b>	<b>227 586</b>	<b>(137 208)</b>	<b>(9 558)</b>	<b>785 277</b>

(1) Dont Copigraph pour 21,9 millions, amende affligée par la Communauté européenne pour entente au cours des années 1992 à 1995 sur le marché du papier autocopiant, Bolloré a formé un pourvoi devant la Cour de justice des Communautés européennes, la procédure est actuellement en cours.

**NOTE 8 - CHARGES À PAYER ET PRODUITS À RECEVOIR**

(en milliers d'euros)
<b>Charges à payer</b>
Intérêts courus sur emprunt obligataire
Intérêts courus sur dettes financières
Dettes fournisseurs et comptes rattachés
Dettes sur immobilisations
Dettes fiscales et sociales
Intérêts sur découvert
<b>Produits à recevoir</b>
Intérêts courus sur autres immobilisations financières
Créances clients et comptes rattachés
Autres créances
Banques

**NOTE 9 – ENGAGEMENTS FINANCIERS HORS BILAN (HORS CRÉDIT-BAIL)**

(en milliers d'euros)	2012	2011
<b>Engagements donnés</b>		
Contreparties douanes et Trésor public	186 530	157 149
Autres cautions	730 413	602 932
Nantissements et hypothèques	18	18
<b>Engagements reçus</b>		
Avals et cautions	5 000	5 000
<b>Engagements réciproques et exceptionnels</b>		
Lignes de crédit bancaire non utilisées	1 272 600	1 076 397
Ventes de devises à terme	29 979	27 639
Achats de devises à terme	22 480	44 585
<b>Engagements indemnisés de fin de carrière</b>	<b>7 680</b>	<b>5 387</b>

**NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT****NOTE 10 – VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉS****PAR SECTEUR D'ACTIVITÉS**

(en milliers d'euros)	2012	2011
Usines de Bretagne	78 595	85 197
Prestations diverses du siège	56 460	55 789
<b>TOTAL</b>	<b>135 065</b>	<b>140 986</b>

**PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE**

(en %)	2012	2011
France	49,22	48,70
Europe	25,34	26,20
Amériques	19,16	17,84
Afrique	00,22	00,26
Autres	06,06	07,00
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

**NOTE 11 – RÉSULTAT FINANCIER**

Le résultat financier est principalement composé des dividendes des filiales opérationnelles et des quotes-parts de résultat de l'exercice 2012 des sociétés de personnes pour 202 millions d'euros, du coût net du financement pour 44 millions d'euros et de l'effet négatif des mouvements des dépréciations pour 43 millions d'euros.

Dont entreprises liées :

- produits financiers : 221 millions d'euros ;
- charges financières : 82 millions d'euros.

**NOTE 12 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL**

(en milliers d'euros)	2012	2011
Dotations nettes aux provisions réglementées	4 169	(5 137)
Résultat sur opération de fusion	(67 020)	0
Résultats sur cessions d'actifs	212 733 <sup>(1)</sup>	(7 353)
Charges liées au personnel	(1 940)	(2 562)
Dotations nettes de provisions	(1 018)	6 533
Indemnités de retraites versées	(588)	(596)
Divers	(70 774) <sup>(2)</sup>	(2 951)
<b>TOTAL</b>	<b>75 562</b>	<b>(12 066)</b>

(1) Dont 213 millions d'euros de cessions des titres Aegis.

(2) Dont 70 millions d'euros d'abandon de créance.

**NOTE 13 - EFFECTIFS MOYENS**

(en nombre)	2012	2011
Cadres	172	176
Agents de maîtrise employés et ouvriers	412	407
<b>TOTAL</b>	<b>584</b>	<b>583</b>

**NOTE 14 - DROIT INDIVIDUEL À LA FORMATION (DIF)**

Le DIF permet à chaque salarié de bénéficier à sa demande et avec l'accord de l'entreprise de 20 heures de formation par an cumulables et plafonnées à 120 heures.

Le nombre d'heures acquis par le personnel de Bolloré au 31 décembre 2012 est de 55 281.

**NOTE 15 - RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS**

(en milliers d'euros)	2012	2011
Jetons de présence	511	419
Autres rémunérations	1 713	1 523

Les montants indiqués ci-dessus sont ceux versés au cours de l'exercice par la société aux membres du Conseil d'administration et aux mandataires sociaux.

**NOTE 16 - INCIDENCE DES ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES**

(en milliers d'euros)	2012	2011
Résultat de l'exercice	198 554	43 539
Impôts sur les bénéfices	(45 367)	(43 877)
Résultat avant impôts	153 187	(338)
Variation des provisions réglementées	(4 170)	5 137
<b>RÉSULTAT HORS ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES</b>	<b>149 017</b>	<b>4 799</b>

**NOTE 17 – ACCROISSEMENT ET ALLÉGEMENT DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔTS**

Nature des différences temporaires (en milliers d'euros)	2012	2011
<b>Accroissement de la dette future d'impôts</b>		
Amortissements dérogatoires	22 602	26 724
Provision pour hausse des prix	749	797
Charges à répartir, écart de conversion actif...	1 249	2 950
<b>Base totale</b>	<b>24 600</b>	<b>30 471</b>
<b>Accroissement de la dette future d'impôts</b>		
Congés payés, contribution sociale de solidarité, provisions non déductibles...	11 207	11 850
Écart de conversion passif, produits taxés d'avance...	489	2 966
<b>Base totale</b>	<b>11 696</b>	<b>14 816</b>
<b>Allégement de la dette future d'impôts</b>		

**NOTE 18 – RENSEIGNEMENTS DIVERS**

Les comptes de la société sont intégrés globalement dans la consolidation du Groupe Financière de l'Odéon.

## RÉSULTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Nature des indications	2008	2009	2010	2011	<b>2012</b>
<b>I. Situation financière en fin d'exercice</b>					
Capital social <sup>(1)</sup>	395 218	395 218	395 218	401 507	429 926
Nombre d'actions émises	24 701 151	24 701 151	24 701 151	25 094 157	26 870 406
Nombre maximal d'actions à créer					
– par conversion d'obligations	–	–	–	–	–
– par exercice des droits de souscription	1 184 000	1 146 000	1 171 600	778 594	730 241
<b>II. Résultat global des opérations effectives<sup>(1)</sup></b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	121 541	110 916	125 994	140 986	135 065
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	36 127	60 310	195 232	91 960	242 163
Impôts sur les bénéfices <sup>(2)</sup>	(61 656)	(38 976)	(42 488)	(43 876)	(45 367)
Participation et Intéressement des salariés	526	710	635	950	907
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	39 663	125 474	198 152	43 539	198 555
Montant des bénéfices distribués	27 171	32 111	74 103	82 265	80 968
<b>III. Résultat des opérations réduit à une seule action<sup>(3)</sup></b>					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	3,96	4,02	9,62	5,41	10,70
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	1,61	5,08	8,02	1,74	7,39
Dividende versé à chaque actionnaire	1,10	1,30	3,00	3,30	3,10
<b>IV. Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés	613	595	567	583	584
Montant de la masse salariale <sup>(1)</sup>	32 743	33 459	31 966	36 228	35 815
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux <sup>(1)</sup>	14 984	15 215	15 098	16 352	16 744

(1) En milliers d'euros.

(2) Entre parenthèses : produit d'impôt.

(3) En euros.

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

**Exercice clos le 31 décembre 2012**

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 2012, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Bolloré, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

### II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Votre société procède à chaque clôture à un test d'évaluation et de dépréciation des mali techniques et des titres de participation en fonction de la valeur d'inventaire des filiales concernées, selon les modalités décrites respective-

ment dans les paragraphes 1.1 « Immobilisations incorporelles » et 1.3 « Immobilisations financières » de la section « Méthodes et principes comptables » de l'annexe. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces valeurs d'inventaire.

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 et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 30 avril 2013  
Les Commissaires aux comptes

AEG Finances  
Membre de Grant Thornton International  
Philippe Bailly

Constantin Associés  
Thierry Quéron

## 20.5. DATE DES DERNIÈRES INFORMATIONS FINANCIÈRES

Les résultats de l'exercice 2012 ont été publiés le 21 mars 2013. La présentation des comptes et le communiqué y afférent sont disponibles sur le site Internet [www.bollore.com](http://www.bollore.com).

## 20.7. POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES

### 20.7.1. DISTRIBUTION DE DIVIDENDES AU TITRE DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Le montant des dividendes par action mis en distribution au titre des trois exercices précédents ainsi que le montant des revenus distribués éligibles à la réfaction mentionnée au 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> de l'article 158 du Code général des impôts ont été les suivants :

Exercice	2011	2010	2009
Nombre d'actions	25 094 157	24 701 151	24 701 151
Dividende (en euros)	3,30 <sup>(1)</sup>	3,00 <sup>(1)</sup>	1,30 <sup>(1)</sup>
Montant distribué (en millions d'euros)	82,26	71,23	32,11

(1) Le dividende à répartir au titre des exercices 2009, 2010 et 2011 était éligible à la réfaction de 40 % mentionnée à l'article 158 du Code général des impôts, sachant que cet abattement ne bénéficie qu'aux personnes physiques, ou, sur option, à un prélèvement libératoire en vertu et dans les conditions prévues à l'article 117 *quater* du Code général des impôts.

### 20.7.2. AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE

Le résultat net de l'exercice est un bénéfice de 198 554 789,23 euros. Il vous est proposé d'affecter le bénéfice distribuable de la façon suivante :

(en euros)	
Résultat de l'exercice	198 554 789,23
Report à nouveau antérieur	598 928 404,07
Affectation à la réserve légale	(2 841 998,40)
Bénéfice distribuable	794 641 194,90
Dividendes	
– Acompte sur dividende <sup>(1)</sup>	51 410 774,00
– Dividende complémentaire <sup>(2)</sup>	29 557 446,60
Report à nouveau	713 672 974,30

(1) Cet acompte sur dividende, dont la distribution a été décidée en Conseil d'administration le 31 août 2012, a été fixé à 2 euros par action. La mise en paiement est intervenue le 20 septembre 2012.

(2) Le dividende complémentaire s'élèvera à 1,10 euro par action.

Le dividende au titre de l'exercice se trouve ainsi fixé à 3,10 euros par action au nominal de 16 euros.

En application des dispositions légales, il est précisé que les dividendes perçus depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 par les personnes physiques fiscalement domiciliées en France sont soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40 %, l'abattement fixe annuel étant supprimé.

Lors de leur versement, ils font l'objet d'un prélèvement à la source non libératoire au taux de 21 %, imputable sur l'impôt sur le revenu dû au titre de l'année au cours de laquelle il a été effectué. Les personnes dont le revenu fiscal de référence de l'année précédente est inférieur à un certain montant (50 000 euros pour les contribuables célibataires, veufs ou divorcés – 75 000 euros pour les contribuables soumis à imposition commune) peuvent demander à être dispensées de ce prélèvement.

## 20.6. INFORMATIONS FINANCIÈRES INTERMÉDIAIRES ET AUTRES

Le rapport financier semestriel 2012 a été diffusé le 30 août 2012 et est disponible sur le site Internet [www.bollore.com](http://www.bollore.com).

Il est proposé à l'Assemblée générale du 5 juin 2013 (quatrième et cinquième résolutions) d'offrir à chaque actionnaire de la société le choix entre le paiement en numéraire et en actions, conformément aux dispositions légales et statutaires.

À cet effet, chaque actionnaire pourra opter pour le paiement de la totalité du dividende lui revenant, en numéraire ou en actions, entre le 11 juin 2013 et le 24 juin 2013. À défaut d'exercice de son option le 24 juin 2013, le dividende sera payé uniquement en numéraire.

La livraison des actions aux actionnaires ayant opté pour le paiement du dividende en actions interviendra à la même date que la mise en paiement du dividende en numéraire, soit le 28 juin 2013.

### 20.7.3. PRESCRIPTION DES DIVIDENDES

Le délai légal de prescription des dividendes non réclamés est de cinq ans à compter de leur mise en paiement.

Les dividendes atteints par la prescription quinquennale sont reversés à l'État.

## 20.8. PROCÉDURES JUDICIAIRES

Toute procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de l'émetteur du Groupe sont présentés au 4.3. « Risques juridiques ».

## 20.9. CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

Aucun changement n'est survenu depuis le dernier exercice pour lequel des états financiers vérifiés ou des états financiers intermédiaires ont été publiés.

## 20.10. PRISES DE PARTICIPATIONS DIRECTES ET PRISES DE CONTRÔLE

### 20.10.1. PRISES DE PARTICIPATIONS DIRECTES

Les chiffres indiqués ci-dessous concernant les participations correspondent au pourcentage de détention le plus élevé atteint au cours de l'année.

Société	Participations en 2012		Total de la participation et du contrôle au 31/12/2012	
	% en capital	% en droits de vote	% en capital	% en droits de vote
Bolloré Média Digital	100,00	100,00	100,00	100,00
Bolloré Média Régie	100,00	100,00	100,00	100,00
Cinéma Mac Mahon	75,00	75,00	75,00	75,00
CSA TMO Holding	99,99	99,99	99,99	99,99
Direct Azur	99,00	99,00	99,00	99,00
Direct Toulouse	66,00	66,00	66,00	66,00
Financière de Bréhat	100,00	100,00	100,00	100,00
Financière de Loctudy	100,00	100,00	100,00	100,00
Gaumont	9,57	11,18	9,57	11,18
Havas <sup>(1)</sup>	7,24	7,24	7,21	7,21
Imperial Mediterranean	99,99	99,99	99,99	99,99
Intervalles	100,00	100,00	100,00	100,00
Kerné Finance	99,99	99,99	99,99	99,99
Matin Plus	99,24	99,24	99,24	99,24
Savea	5,40	5,40	5,40	5,40
The Web Family	51,00	51,00	51,00	51,00

(1) Seuls de 5% franchis dans le cadre de l'opération initiée par Havas de rachat de ses propres actions en vue de leur annulation.

### 20.10.2. PRISE DE CONTRÔLE

Les chiffres indiqués ci-dessous concernant les prises de contrôle correspondent au pourcentage de détention le plus élevé atteint au cours de l'année.

Société	Participations indirectes acquises en 2012	Contrôle au 31/12/2012
	% de droits de vote	% en droits de vote
146 & Compagnie <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Absolut Reality <sup>(1)</sup>	95,00	95,00
Affiperf <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Agence Maritime Nantaise	100,00	100,00
BETC <sup>(1)</sup>	99,99	99,99
BETC Digital <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Dynaxium <sup>(1)(2)</sup>	99,00	99,00
Entrepôts Fluviaux de Dunkerque – EFD	60,00	60,00
Euromedia <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Financière de Longchamp <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
H <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
HA Pôle Ressources Humaines <sup>(1)</sup>	92,84	92,84
Havas <sup>(1)</sup>	31,70	36,91
Havas 04 <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Havas 05 <sup>(1)</sup>	100,00	100,00

Société	Participations indirectes acquises en 2012	Contrôle au 31/12/2012
	% de droits de vote	% en droits de vote
Havas 06 <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Havas 08 <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Havas 10 <sup>(1)</sup>	58,00	58,00
Havas 11 <sup>(1)(2)</sup>	100,00	100,00
Havas 12 <sup>(1)(2)</sup>	100,00	100,00
Havas 14 <sup>(1)(2)</sup>	100,00	100,00
Havas 360 <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Havas Digital Media <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Havas Edition <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Havas Event <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Havas Finances Services SNC <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Havas Immobilier <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Havas Incentive <sup>(1)</sup>	99,80	99,80
Havas IT <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Havas Life Paris <sup>(1)</sup>	99,98	99,98
Havas Media France <sup>(1)</sup>	99,99	99,99
Havas Participations <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Havas Productions <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Havas Publishing Services <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Havas RH <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Havas Sports Entertainment <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Havas Worldwide Paris <sup>(1)</sup>	99,13	99,13
Havas Worldwide Russia Holding <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Health4Brands Paris <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Hercule <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Intercorporate <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
LA-BO <sup>(1)(2)</sup>	100,00	100,00
LEG <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
L'événementiel France <sup>(1)</sup>	99,00	99,00
LNE <sup>(1)</sup>	99,97	99,97
Longchamp Participations <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Manutention Générale Atlantique <sup>(3)</sup>	60,00	60,00
Martine Flinois et Associes <sup>(1)</sup>	71,00	71,00
Mediactif <sup>(1)(2)</sup>	100,00	100,00
OPCI de la Seine et de l'Ourcq <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Providence <sup>(1)(2)</sup>	99,88	99,88
Rita <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Russia Communication <sup>(1)</sup>	50,99	50,99
Save Ferris Production <sup>(1)</sup>	51,01	51,01
Socialyse <sup>(1)</sup>	100,00	100,00

Société	Participations indirectes acquises en 2012		Contrôle au 31/12/2012
	% de droits de vote	% en droits de vote	
The Hours France <sup>(1)</sup>	100,00	100,00	
The Hours Publishing <sup>(1)</sup>	100,00	100,00	
UMT <sup>(1)</sup>	100,00	100,00	
Upside <sup>(1)</sup>	100,00	100,00	
W & Cie <sup>(1)</sup>	58,80	64,35	
W One <sup>(1)</sup>	100,00	100,00	
Walter <sup>(1)(2)</sup>	100,00	100,00	
Xavier Guillot Conseil <sup>(1)</sup>	70,00	70,00	

(1) Étant précisé que le Groupe Bolloré, qui consolide désormais Havas et ses filiales par intégration globale, conformément à la norme IAS 27, après la nomination de Yannick Bolloré en tant que Directeur général délégué d'Havas :

i) ne détient que 37,05 % du capital à l'issue de l'opération initiée par Havas de rachat de ses propres actions en vue de leur annulation et ne détenait que 43,66 % des droits de vote lors de l'assemblée annuelle des actionnaires d'Havas du 10 mai 2012 ; et

ii) n'est représenté dans le Conseil d'administration d'Havas que par trois administrateurs sur un total de treize administrateurs.

(2) Société non intégrée dans le périmètre de consolidation Havas.

(3) Prise de contrôle conjointe SDV Logistique Internationale / Compagnie Générale de l'Atlantique.

## 20.11. INFORMATION RELATIVE AUX DÉLAIS DE PAIEMENT

En application des articles D.441-4 et L.441-6.1 du Code de commerce, nous vous présentons dans le tableau suivant la décomposition à la date du 31 décembre 2012 du solde des dettes fournisseurs et autres comptes rattachés par date d'échéance.

Échéances (J = 31/12/2012) (en milliers d'euros)	Dettes échues à la clôture	Échéance à						Hors échéance	Total
		J + 15	Entre J + 16 & J + 30	Entre J + 31 & J + 45	Entre J + 46 & J + 60	Au-delà de J + 60			
Fournisseurs	1 801	2 038	1 593	3 712	544	0	0	9 688	
Fournisseurs d'immobilisations	653	123	44	17 134	5	53	0	18 012	
<b>Total à payer</b>	<b>2 454</b>	<b>2 161</b>	<b>1 637</b>	<b>20 846</b>	<b>549</b>	<b>53</b>	<b>0</b>	<b>27 700</b>	
Factures non parvenues							10 817	10 817	
Autres	27	30	6	8	8	21	0	100	
<b>TOTAL FOURNISSEURS ET AUTRES COMPTES RATTACHÉS</b>	<b>2 481</b>	<b>2 191</b>	<b>1 643</b>	<b>20 854</b>	<b>557</b>	<b>74</b>	<b>10 817</b>	<b>38 617</b>	

Nous vous représentons à titre comparatif la décomposition du solde de l'exercice précédent des dettes fournisseurs et autres comptes rattachés par date d'échéance.

Échéances (J = 31/12/2011) (en milliers d'euros)	Dettes échues à la clôture	Échéance à						Hors échéance	Total
		J + 15	Entre J + 16 & J + 30	Entre J + 31 & J + 45	Entre J + 46 & J + 60	Au-delà de J + 60			
Fournisseurs	4 258	2 267	2 143	2 405	258	621	0	11 952	
Fournisseurs d'immobilisations	798	61	35	85	9	11	0	999	
<b>Total à payer</b>	<b>5 056</b>	<b>2 328</b>	<b>2 178</b>	<b>2 490</b>	<b>267</b>	<b>632</b>	<b>0</b>	<b>12 951</b>	
Factures non parvenues							3 351	3 351	
Autres	31	25	0	8	3	12	0	79	
<b>TOTAL FOURNISSEURS ET AUTRES COMPTES RATTACHÉS</b>	<b>5 087</b>	<b>2 353</b>	<b>2 178</b>	<b>2 498</b>	<b>270</b>	<b>644</b>	<b>3 351</b>	<b>16 381</b>	

## 21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

<b>21.0. Titres non représentatifs du capital</b>	<b>244</b>
<b>21.1. Capital</b>	<b>244</b>
21.1.1.a. Montant du capital social	244
21.1.1.b. Montant du capital potentiel	244
21.1.2. Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par la société elle-même ou en son nom par ses filiales	244
21.1.3. 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	244
21.1.4. 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	244
21.1.5. Informations relatives aux options de souscription ou d'achat d'actions	244
21.1.6. Informations relatives aux actions gratuites	244
21.1.7. Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques mettant tout changement survenu en évidence	245
21.1.8. Délégations accordées par l'assemblée des actionnaires au Conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital	246
21.1.9. Accords conclus par la société modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle	246
<b>21.2. Actes constitutifs et statuts</b>	<b>246</b>
21.2.1. Objet social (article 2 des statuts)	246
21.2.2. Résumé des dispositions contenues dans les statuts, la charte et le règlement intérieur concernant les membres des organes d'administration et de direction	246
21.2.3. Droits, priviléges, restrictions attachés aux actions	247
21.2.4. Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	247
21.2.5. Convocations et conditions d'admission aux assemblées	247
21.2.6. Disposition des statuts, charte, règlement pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	247
21.2.7. Disposition de l'acte constitutif, charte, règlement fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	247
21.2.8. Conditions des statuts régissant les modifications de capital	247
21.2.9. Charte interne sur la typologie des conventions	247

## 21.0. TITRES NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL

### EMPRUNTS OBLIGATAIRES ÉMIS PAR LA SOCIÉTÉ

Vincent Bolloré, Président-directeur général, en vertu de la délégation que lui a consentie le Conseil d'administration en date du 21 décembre 2006 a procédé, le 22 décembre 2006, à l'émission d'obligations consenties à des investisseurs institutionnels américains, pour un montant global de 123 millions de dollars américains répartis en trois tranches :

- une tranche A de 50 millions de dollars américains, moyennant le versement d'un intérêt au taux variable indexé sur le taux Libor, remboursable le 22 décembre 2013 ;
- une tranche B de 40 millions de dollars américains, moyennant le versement d'un intérêt au taux de 6,32 %, remboursable le 22 décembre 2016 ;
- une tranche C de 33 millions de dollars américains, moyennant le versement d'un intérêt au taux de 6,42 %, remboursable le 22 décembre 2018.

Agissant selon une délibération du Conseil d'administration en date du 15 mars 2011, le Président a, le 24 mai 2011, décidé l'émission d'un emprunt obligataire d'un montant nominal de 350 000 000 euros, représenté par 3 500 obligations de 100 000 euros de nominal chacune, portant intérêt au taux de 5,375 % l'an, venant à échéance le 26 mai 2016.

Vincent Bolloré, Président-directeur général, en vertu de la délégation que lui a consentie le Conseil d'administration en date du 22 mars 2012, a décidé l'émission d'un emprunt obligataire d'un montant nominal de 170 000 000 euros, représenté par 1 700 obligations de 100 000 euros de nominal chacune, portant intérêt au taux de 4,320 % l'an, venant à échéance le 25 octobre 2019.

## 21.1. CAPITAL

### 21.1.1.a. MONTANT DU CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2012, le capital social s'élevait à 429 926 496 euros, divisé en 26 870 406 actions d'une valeur nominale de 16 euros chacune, toutes de même valeur et entièrement libérées.

#### Place de cotation

Les titres de l'émetteur sont cotés sur le marché Euronext Paris, compartiment A, sous le numéro de code ISIN FR 0000039299.

### 21.1.6. INFORMATIONS RELATIVES AUX ACTIONS GRATUITES

#### 21.1.6.1. Actions gratuites attribuées

	Première attribution	Seconde attribution
Date de l'Assemblée générale	10 juin 2010	
Date du Conseil d'administration	31 août 2010	
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	247 000	
Nombre total d'actions attribuées	61 875	34 600
Période d'acquisition (4 ans)		21 mai 2012
Période de conservation (2 ans)	8 décembre 2014	21 mai 2016
Nombre de bénéficiaires	30	27
Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (juste valeur)	143 euros	136 euros
Nombre d'actions gratuites au 31 décembre 2012	61 875	

	Attribution
Date de l'Assemblée générale	6 juin 2012
Date du Conseil d'administration	10 octobre 2012
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	3 500
Nombre total d'actions attribuées	3 500
Période d'acquisition (2 ans)	11 octobre 2014
Période de conservation (4 ans)	11 octobre 2016
Nombre de bénéficiaires	1
Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (juste valeur)	175,87 euros
Nombre d'actions gratuites au 31 décembre 2012	3 500

#### 21.1.6.2. Attribution d'actions autorisées mais non attribuées

L'Assemblée générale extraordinaire de Bolloré en date du 6 juin 2012 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à des attributions gratuites d'actions Bolloré existantes ou à émettre de la société au bénéfice des salariés et des mandataires dans les conditions fixées par la loi.

La durée de l'autorisation est de trente-huit mois et le nombre total d'actions distribuées ne pourra représenter plus de 10 % du capital.

Cette autorisation a été partiellement utilisée par le Conseil d'administration en séance du 10 octobre 2012.

#### 21.1.7. HISTORIQUE DU CAPITAL SOCIAL POUR LA PÉRIODE COUVERTE PAR LES INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES METTANT TOUT CHANGEMENT SURVENU EN ÉVIDENCE

Année	Opérations	Nominal (en euros)	Montant de la variation du capital (en euros)	Montant de la prime d'émission (en euros)	Capital social cumulé (en euros)	Nombre cumulé d'actions de la société
2005		16			368 512 944	23 032 059
2006	Rémunération des titres de Bolloré (absorbée lors de l'opération de fusion en date du 21 décembre 2006) dans le cadre de l'opération publique d'échange	16	26 705 472	202 794 678	395 218 416	24 701 151
2007	–	16	–	–	395 218 416	24 701 151
2008	–	16	–	–	395 218 416	24 701 151
2009	–	16	–	–	395 218 416	24 701 151
2010	–	16	–	–	395 218 416	24 701 151
2011	Constatation de levées d'options de souscription d'actions (au 30 juin 2011)	16	411 360	3 399 890,40	395 629 776	24 726 861
2011	Constatation de levées d'options de souscription d'actions (au 29 août 2011)	16	1 511 904	12 495 886,56	397 141 680	24 821 355
2011	Constatation de levées d'options de souscription d'actions (au 31 décembre 2011)	16	4 364 832	36 075 336,48	401 506 512	25 094 157
2012	Constatation de levées d'options de souscription d'actions (au 6 avril 2012)	16	9 779 680	80 829 055,20	411 286 192	25 705 387
2012	Rémunération des titres Financière du Loch, (absorbée lors de l'opération de fusion en date du 12 décembre 2012)	16	18 640 304	7 624 033,94	429 926 496	26 870 406

### **21.1.8. DÉLÉGATIONS ACCORDÉES PAR L'ASSEMBLÉE DES ACTIONNAIRES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LE DOMAINE DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL**

Au jour de la rédaction du présent rapport, le Conseil d'administration dispose des délégations de compétence suivantes à l'effet d'augmenter le capital social ou d'émettre des valeurs mobilières.

**Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée des actionnaires au Conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital, par application des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2 (article L. 225-100 alinéa 4 du Code de commerce)**

Autorisations	Date de délibération de l'Assemblée générale	Durée (échéance)	Montant maximum (en euros)	Utilisation
Émission de valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription	Assemblée générale extraordinaire 9 juin 2011	26 mois (9 août 2013)	Emprunt : 500 000 000 Capital : 200 000 000	Non utilisée
Émission d'actions ordinaires à libérer par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou élévation du nominal	Assemblée générale extraordinaire 9 juin 2011	26 mois (9 août 2013)	200 000 000 <sup>(1)</sup>	Non utilisée
Délégation à l'effet de procéder à une augmentation de capital visant à rémunérer des apports de titres ou de valeurs mobilières donnant accès au capital	Assemblée générale extraordinaire 9 juin 2011	26 mois (9 août 2013)	10 % du capital	Non utilisée
Augmentation de capital réservée aux salariés	Assemblée générale extraordinaire 9 juin 2011	26 mois (9 août 2013)	1 % du capital	Non utilisée

(1) Montant qui s'impute sur les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des émissions avec maintien du droit préférentiel de souscription.

### **21.1.9. ACCORDS CONCLUS PAR LA SOCIÉTÉ MODIFIÉS OU PRENANT FIN EN CAS DE CHANGEMENT DE CONTRÔLE**

Certains contrats de financement peuvent être résiliés en cas de changement de contrôle. Aucun contrat commercial dont la résiliation impacterait significativement les activités du Groupe ne contient de clause de changement de contrôle.

### **21.2. ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS**

La société Bolloré est une société anonyme à Conseil d'administration dont le siège social est à Odet, 29500 Ergué-Gabéric, et immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Quimper sous le numéro 055 804 124.

La société a été constituée le 3 août 1926 pour une durée expirant le 2 août 2025.

Les documents et renseignements relatifs à la société peuvent être consultés au siège administratif de la société : 31-32, quai de Dion-Bouton, 92811 Puteaux Cedex.

#### **21.2.1. OBJET SOCIAL (ARTICLE 2 DES STATUTS)**

La société a pour objet, en France et en tous autres pays, sans exception, directement ou indirectement :

- la prise de tous intérêts et participations dans toutes sociétés ou entreprises françaises ou étrangères par tous moyens ;
- l'application industrielle de toutes technologies ;
- toutes activités de transports de toutes natures, maritimes, terrestres ou autres, ainsi que toutes prestations de services d'auxiliaire de transport, sous toutes leurs formes, et toutes opérations connexes ;
- la prestation de services, conseils et assistance, notamment financiers, aux entreprises ;
- l'achat et la vente de tous produits, l'acquisition, la gestion et l'exploitation, notamment sous forme de bail, avec ou sans option d'achat, la vente de tout bien de consommation ou d'équipement, matériel fixe, mobile ou roulant, machines et outillages, ainsi que de tous véhicules terrestres, maritimes ou aériens ;
- l'acquisition et la concession de tous brevets, marques et exploitations commerciales ou industrielles ;
- et, plus généralement, toutes opérations quelconques, commerciales, financières, industrielles, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social et à tous objets similaires ou connexes.

### **21.2.2. RÉSUMÉ DES DISPOSITIONS CONTENUES DANS LES STATUTS, LA CHARTE ET LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR CONCERNANT LES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION**

Les dispositions relatives aux organes d'administration et de direction figurent dans le titre III des statuts.

Ainsi, le Conseil d'administration est composé de trois à dix-huit membres, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.

La durée de leur fonction est de trois années, la limite d'âge pour exercer leur fonction étant fixée à 99 ans.

Chaque administrateur doit être propriétaire d'une action au moins pendant toute la durée de son mandat.

Le Conseil d'administration élit parmi ses membres un Président du Conseil d'administration, personne physique qui organise les travaux du Conseil et s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Quelle que soit la durée pour laquelle elles ont été conférées, les fonctions du Président prennent fin de plein droit à l'issue de la première Assemblée générale ordinaire tenue après la date à laquelle il a atteint l'âge de 75 ans révolus. Toutefois, le Conseil d'administration peut décider en ce cas de renouveler le mandat du Président pour une ou deux périodes de deux années.

Le Conseil désigne l'un de ses membres, à qui est conféré le titre de Vice-Président administrateur délégué en lui déléguant par anticipation les fonctions de Président et de Directeur général, qui lui seront automatiquement dévolues en cas de décès ou de disparition du Président. Cette délégation est donnée au Vice-Président administrateur délégué pour une durée limitée, sans qu'elle puisse dépasser la durée du mandat du Président. En cas de décès, cette délégation vaut jusqu'à l'élection du nouveau Président.

Pendant la période de remplacement du Président, le Vice-Président administrateur délégué exerce la totalité des pouvoirs de Président et de Directeur général et encourt la même responsabilité que le Président pour les actes qu'il accomplit.

Le Conseil peut désigner parmi ses membres, un ou plusieurs Vice-Présidents chargés de présider les séances du Conseil en cas d'absence ou d'empêchement du Président, si cette vacance n'a pas été supplée par le Vice-Président administrateur délégué.

À défaut, cette présidence incombe à un membre du Conseil spécialement désigné par ses collègues pour chaque séance.

Le Conseil peut nommer également un secrétaire, qui peut être pris en dehors des membres du Conseil.

La Direction générale de la société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'administration, portant le titre de Directeur général. En cas de décès ou de disparition du Président, et si ce dernier

exerçait la direction générale, le Vice-Président administrateur délégué exerce la Direction générale.

Sur proposition du Directeur général, le Conseil d'administration peut donner mandat à une ou plusieurs personnes (dans la limite de cinq) d'assister celui-ci, au titre de Directeur général délégué.

### **21.2.3. DROITS, PRIVILÈGES, RESTRICTIONS ATTACHÉS AUX ACTIONS**

L'article 11 des statuts dispose que, outre le droit de vote qui lui est attribué par la loi, chaque action donne droit à une quotité proportionnelle au nombre et à la valeur nominale des actions existantes, de l'actif social, des bénéfices ou du boni de liquidation.

L'article 19 des statuts dispose que le droit attaché aux actions est proportionnel à la quotité du capital qu'elles représentent et qu'à égalité de valeur nominale chaque action de capital ou de jouissance donne droit à une voix.

### **21.2.4. ACTIONS NÉCESSAIRES POUR MODIFIER LES DROITS DES ACTIONNAIRES**

Les statuts de la société ne prévoient pas de dispositions plus restrictives que la loi dans ce domaine.

### **21.2.5. CONVOCATIONS ET CONDITIONS D'ADMISSION AUX ASSEMBLÉES**

#### **Convocations**

Les assemblées d'actionnaires sont convoquées dans les conditions prévues par la loi.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-103 du Code de commerce, les Assemblées générales, ordinaires ou extraordinaires, sont convoquées par le Conseil d'administration. À défaut, elles pourront être également convoquées :

- par les Commissaires aux comptes ;
- par un mandataire désigné en justice à la demande soit de tout intéressé en cas d'urgence, soit d'un ou de 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 préliminaires à la convocation 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 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**

Le droit de participer aux Assemblées générales est subordonné à l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au troisième jour ouvré précédent 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 constatée 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, par un autre actionnaire, par le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité ou par toute autre personne physique ou morale de son choix, ou peut voter par correspondance dans les conditions légales.

### **21.2.6. DISPOSITION DES STATUTS, CHARTE, RÈGLEMENT POUVANT RETARDER, DIFFÉRER OU EMPÊCHER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE**

Néant.

### **21.2.7. DISPOSITION DE L'ACTE CONSTITUTIF, CHARTE, RÈGLEMENT FIXANT LE SEUIL AU-DESSUS DUQUEL TOUTE PARTICIPATION DOIT ÊTRE DIVULGUÉE**

Néant.

### **21.2.8. CONDITIONS DES STATUTS RÉGISSANT LES MODIFICATIONS DE CAPITAL**

Les modifications de capital peuvent être réalisées dans les conditions prévues par la loi.

### **21.2.9. CHARTE INTERNE SUR LA TYPOLOGIE DES CONVENTIONS**

En séance du 21 mars 2013, le Conseil d'administration appelé à procéder à un examen des propositions afférentes aux conventions réglementées émises par l'Autorité des marchés financiers (recommandation AMF n° 2012-05 – les assemblées d'actionnaires des sociétés cotées, publiée le 2 juillet 2012) a arrêté une charte interne de qualification des conventions dont les termes sont ci-après littéralement reproduits :

#### **« Charte interne de qualification des conventions**

Dans le cadre de la réglementation instituée par les articles L. 225-38 à L. 225-43, R. 225-30 à R. 225-32 et R. 225-34-1 du Code de Commerce et de la recommandation de l'Autorité des marchés financiers n° 2012 -05- les assemblées d'actionnaires des sociétés cotées – publiée le 2 juillet 2012, le Conseil d'administration, en séance du 21 mars 2013 a décidé d'établir une typologie des conventions, qui de par leur caractère et leurs conditions, ne sont soumises à aucune formalité.

Sont considérées comme des opérations courantes conclues à des conditions normales et de ce fait ne sont soumises à aucune formalité :

- a) facturations de Bolloré SA à d'autres sociétés du Groupe relatives à des prestations notamment d'assistance administrative ou de gestion ;
- b) facturations de toutes les sociétés du Groupe relatives à des cessions d'actifs dans un plafond de 1,5 million d'euros par opération ;
- c) options ou autorisations diligentées dans le cadre d'un régime fiscal de Groupe (convention d'intégration fiscale) ;
- d) cessions de titres d'importance mineure ayant un caractère purement administratif ou cessions de titres dans le cadre de reclassement de titres intervenant entre la Société et des personnes physiques ou personnes morales (ayant des liens avec la Société, tels que définis à l'article L. 225-38 du Code de commerce) dans la limite du plafond de 500 000 euros par opération, les opérations portant sur des titres cotés devant être réalisées à un prix correspondant à une moyenne des cotations des vingt dernières séances de Bourse ;
- e) transferts entre la Société et l'un de ses administrateurs d'un nombre de titres égal à celui fixé pour l'exercice des fonctions de mandataire social de la société émettrice des titres transférés ;
- f) opérations de gestion de trésorerie et/ou de prêts/emprunts dès lors que l'opération est faite au taux de marché avec un différentiel maximum de 0,50 %. ».

## 22. CONTRATS IMPORTANTS

Les contrats significatifs conclus par les sociétés du Groupe sont mentionnés dans l'annexe aux comptes consolidés, note 7.

## 23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS

Aucune information provenant de tiers, aucune déclaration d'experts ou déclaration d'intérêts ne figure dans le présent document, à l'exception des rapports des Commissaires aux comptes.

## 24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les investisseurs et les actionnaires qui souhaitent s'informer sur le Groupe peuvent contacter :

Cédric de Bailliencourt  
Directeur financier  
Tél. : +33 (0)1 46 96 46 73  
Fax : +33 (0)1 46 96 48 76

Emmanuel Fossorier  
Relations investisseurs  
Tél. : +33 (0)1 46 96 47 85  
Fax : +33 (0)1 46 96 42 38

Les rapports annuels et semestriels sont disponibles sur simple demande auprès de :

Direction financière – relations investisseurs  
Groupe Bolloré  
31-32, quai de Dion-Bouton  
92811 Puteaux Cedex  
Tél. : +33 (0)1 46 96 47 85  
Fax : +33 (0)1 46 96 42 38

Par ailleurs, le site Internet du Groupe ([www.bollore.com](http://www.bollore.com)) permet de consulter les communiqués de presse et les éléments financiers du Groupe, respectivement sous les rubriques « Presse » et « Investisseurs ».

## 25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS

Les participations de la société sont mentionnées dans le tableau des filiales et participations des comptes annuels (20.4.) et celles du Groupe sont décrites dans la note 9 « Autres actifs financiers » des comptes consolidés (20.3.).

## ANNEXES

Tableau de passage entre le rapport de gestion et le document de référence de Bolloré	250
Table de concordance entre le document de référence et le rapport financier annuel	251
Table de concordance	252
Rapport du Président sur la composition, sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de gestion des risques et de contrôle interne mises en place par la société	254
Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société Bolloré	261
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	262
Résolutions présentées à l'Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2013	264
Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale extraordinaire du 5 juin 2013	266
Rapport des commissaires aux comptes sur les émissions d'actions et de diverses valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription	268
Rapport des commissaires aux comptes sur l'augmentation du capital par émission d'actions nouvelles et, le cas échéant, l'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise	269
Résolutions présentées à l'Assemblée générale extraordinaire du 5 juin 2013	270

## TABLEAU DE PASSAGE ENTRE LE RAPPORT DE GESTION ET LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE DE BOLLORÉ

Le présent document de référence comprend tous les éléments du rapport de gestion de la société tels qu'exigés au terme des articles L. 232-1 et R. 225-102 du Code de commerce.

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.
Résultats des activités	3. ; 6.1. ; 9.1.
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	12.1.
Activités en matière de recherche et développement	11.1. ; 11.2.
Évolution prévisible de la situation de la société et des perspectives d'avenir	12.2.
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport est établi	20.3. note 38
Organe choisi pour exercer la Direction générale de la société	14.1.1.
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière de la société (notamment de sa situation d'endettement) et des indicateurs clés de performance de nature non financière (notamment des informations relatives aux questions d'environnement et de personnel)	9. ; 10. ; 17. ; 20.9.
Indications sur l'utilisation des instruments financiers par la société lorsque cela est pertinent pour l'évaluation de son actif, de son passif, de sa situation financière et de ses pertes et profits	10.4. ; 10.5. ; 20.3. note 20 et 36
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée	4.
Liste des mandats ou fonctions exercés par les mandataires sociaux	14.1.2.
Compte rendu de l'état de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice (et éventuellement des dirigeants)	17.1.3. ; 17.5. ; 17.6. ; 17.8.
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 dans le cadre de l'intéressement ou de consentir des options d'achat, ou encore d'attribuer des actions gratuites aux salariés et aux dirigeants	NA
Activité des filiales de la société et des sociétés contrôlées par elle	7.1.
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France ou prises de contrôle de telles sociétés	20.10.
Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser les participations croisées	NA
Renseignements relatifs à la répartition du capital social et aux actions d'autocontrôle	18.1.
Opérations réalisées par les sociétés contrôlées majoritairement par la société ou souscription d'actions au titre des options d'achat	17.4.2.b.
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices et montant éligible à la réfaction	20.7.1.
Rémunérations et avantages de toute nature de chacun des mandataires sociaux	15.
Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels	20.3. note 1
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	4.3. ; 20.8.
Informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité	4.2. ; 17.1.2. ; 17.1.3. ; 17.2.
Informations sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change ou de cours de Bourse	4.2. ; 20.3. note 36
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la société sur ses propres actions (programme de rachat d'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	17.4.2. ; 20.3. note 18
Opérations réalisées par les dirigeants et les personnes qui leur sont étroitement liées sur leurs titres	17.7.

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
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	
– structure du capital de la société	18.1. ; 18.3. ; 21.1.
– 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'article L. 233-11 du Code de commerce	14.1.1. ; 18.4. ; 21.2.3. ; 21.2.4.
– participations directes ou indirectes dans le capital, dont la société a connaissance, en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce	18.1.
– détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux et leur description	18.2. ; 21.2.3.
– mécanismes de contrôle prévus dans les systèmes d'actionnariat du personnel, accords entre actionnaires dont la société a connaissance et pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote (pactes d'actionnaires)	18.4. ; 21.2.4. ; 21.2.6.
– règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration et à la modification des statuts	14.1.1. ; 16. ; 21.2.2.
– pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier émission ou rachat d'actions	NA
– accords conclus par la société modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle	21.1.9.
– 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	16.4. ; 20.3. note 33
Informations sur les délais de paiement, prévues à l'article L. 441-6-1 du Code de commerce	20.11.
Tableau des résultats de la société au cours des cinq derniers exercices	20.4. p. 237
Tableau et rapport sur les délégations en matière d'augmentation de capital	21.1.8.
Rapport du Président du Conseil d'administration	Annexe

NA : non applicable.

## TABLE DE CONCORDANCE ENTRE LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Comptes annuels	20.4.	p. 219
Comptes consolidés	20.3.	p. 139
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	20.4.	p. 238
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	20.3.	p. 217
Rapport de gestion	Annexe	p. 250
Honoraires des Commissaires aux comptes	20.3.	p. 206
Rapport du Président sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société	Annexe	p. 254
Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président	Annexe	p. 261

NA : non applicable.

## TABLE DE CONCORDANCE

Rubrique	Pages
<b>1. Personnes responsables</b>	<b>48</b>
<b>2. Contrôleurs légaux</b>	<b>48</b>
<b>3. Informations financières sélectionnées</b>	<b>6 ; 7 ; 9 ; 49</b>
<b>4. Facteurs de risque</b>	<b>50</b>
<b>5. Informations concernant l'émetteur</b>	
5.1. Histoire et évolution de la société	55 ; 246
5.1.1. Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	55
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	55 ; 246
5.1.3. Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	55 ; 246
5.1.4. Siège social et forme juridique	55 ; 246
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	55
5.2. Investissements	57
5.2.1. Investissements réalisés au cours des périodes présentées	57
5.2.2. Investissements en cours	58
5.2.3. Investissements à venir	58
<b>6. Aperçu des activités</b>	
6.1. Principales activités	2; 13-34 ; 58-62
6.2. Principaux marchés	7 ; 10 ; 13-34 ; 63
6.3. Événements exceptionnels	64
6.4. Dépendance éventuelle	64
6.5. Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	64
<b>7. Organigramme</b>	
7.1. Description sommaire du Groupe	2 ; 8 ; 65 ; 66
7.2. Liste des filiales importantes	66
<b>8. Propriétés immobilières, usines et équipements</b>	<b>66</b>
<b>9. Examen de la situation financière et du résultat</b>	
9.1. Situation financière	67
9.2. Résultat opérationnel	67
<b>10. Trésorerie et capitaux</b>	
10.1. Capitaux de l'émetteur	68 ; 182
10.2. Source et montant des flux de trésorerie	68 ; 144 ; 169 ; 188
10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement de l'émetteur	68 ; 181-185
10.4. Information concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux	68
10.5. Sources de financement attendues	58-62 ; 68
<b>11. Recherche et développement, brevets et licences</b>	<b>68-69</b>
<b>12. Information sur les tendances</b>	
12.1. Principales tendances	69
12.2. Tendance connue ou événement susceptible d'influer sur les perspectives de l'émetteur pour l'exercice en cours	70
<b>13. Prévisions et estimations du bénéfice</b>	<b>71</b>

Rubrique	Pages
<b>14. Organes d'administration, de direction et de surveillance et de Direction générale</b>	
14.1. Organes d'administration et de direction	71-88
14.2. Conflits d'intérêts	88
<b>15. Rémunération et avantages</b>	
15.1. Rémunérations versées	89-90 ; 193
15.2. Retraite et autres avantages	91-95 ; 193
<b>16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	95 ; 71-87
16.2. Contrats de service liant des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	95
16.3. Comité d'audit et comité de rémunération	95
16.4. Gouvernement d'entreprise en vigueur en France	95-96
<b>17. Salariés</b>	
17.1. Nombre de salariés	100-102
17.2. Participation et stock-options	104 ; 130-134 ; 244-245
17.3. Participation des salariés au capital de l'émetteur	134
<b>18. Principaux actionnaires</b>	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	135 ; 136
18.2. Droits de vote différents	135
18.3. Contrôle de l'émetteur	136
18.4. Accord relatif au changement de contrôle	136
<b>19. Opérations avec des apparentés</b>	<b>137</b>
<b>20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et résultats de l'émetteur</b>	
20.1. Informations incluses par référence	137
20.2. Informations financières pro forma	137
20.3. États financiers	139-238
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	217 ; 238
20.5. Date des dernières informations financières	239
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	239
20.7. Politique de distribution des dividendes	239
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	239
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	239
<b>21. Informations complémentaires</b>	
21.1. Capital social	244-246
21.2. Actes constitutifs et statuts	246-247
<b>22. Contrats importants</b>	<b>248</b>
<b>23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	<b>248</b>
<b>24. Documents accessibles au public</b>	<b>248</b>
<b>25. Informations sur les participations</b>	<b>248</b>

## RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LA COMPOSITION, SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL ET SUR LES PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Président du Conseil d'administration rend compte aux actionnaires dans le présent rapport, qui a été approuvé par le Conseil d'administration du 21 mars 2013, (i) de la composition « du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein », des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, (ii) des informations relatives au gouvernement d'entreprise, (iii) des modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale ainsi que (iv à ix) des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société.

Les diligences retenues pour l'élaboration de ce rapport reposent sur des entretiens et des réunions avec les différentes directions des divisions opérationnelles et des services centraux du Groupe. Ces travaux ont été conduits en particulier par les Directions des affaires juridiques et d'audit interne du Groupe, sous la supervision et la coordination de la Direction financière et de la Direction de la communication financière.

Les règles de contrôle interne du Groupe s'appliquent aux sociétés faisant partie du périmètre de consolidation des comptes, selon les méthodes de l'intégration globale ou de l'intégration proportionnelle.

### I – COMPOSITION ET CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### COMPOSITION DU CONSEIL

Conformément aux dispositions statutaires, les administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire, et le Conseil peut, sous les conditions prévues par la loi, procéder à des nominations provisoires.

Le Conseil doit comprendre trois membres au moins et dix-huit membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.

La durée de leurs fonctions est de trois années et ils sont rééligibles.

Le Conseil est composé de dix-sept membres : Vincent Bolloré (Président-directeur général), Cyrille Bolloré (Vice-Président administrateur délégué), Cédric de Bailliencourt (Vice-Président), Comte de Ribes, Marie Bolloré, Sébastien Bolloré, Yannick Bolloré, Bolloré Participations (représentée par Gilles Alix), Hubert Fabri, Denis Kessler, Claude Juimo Siewe Monthé, Jean-Paul Parayre, Sébastien Picciotto, Olivier Roussel, Michel Roussin, Martine Studer et François Thomazeau.

Le Conseil d'administration, qui compte deux femmes parmi ses membres, respecte ainsi le calendrier fixé par la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

Conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, une information complète sur les membres du Conseil est disponible dans le document de référence.

Parmi les dix-sept membres du Conseil et conformément aux critères d'indépendance retenus par le Conseil en séance du 9 avril 2009 et confirmés en séance du 21 mars 2013, Hubert Fabri, Denis Kessler, Claude Juimo Siewe Monthé, Jean-Paul Parayre, Sébastien Picciotto, Olivier Roussel, Martine Studer et François Thomazeau sont qualifiés d'indépendants.

#### POUVOIRS DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Conseil d'administration, en séance du 5 juin 2008, a décidé de retenir l'option consistant à ne pas dissocier les fonctions de Président et de Directeur général et a renouvelé le mandat de Président-directeur général de Vincent Bolloré.

Ce mode de gouvernance est en effet particulièrement adapté aux spécificités de la société et à la structure de son actionnariat.

En outre, il permet une réactivité efficiente dans le processus de décision, ainsi qu'une rapidité dans le cadre de la gestion et de l'évolution des activités de la société.

Le Président-directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société, dans le respect des prérogatives des différents organes sociaux.

Aucune limitation n'est apportée aux pouvoirs du Président.

Toutefois, le Président soumet à l'approbation du Conseil toutes les opérations d'importance véritablement stratégique.

#### RÉUNIONS DU CONSEIL

Conformément aux dispositions de l'article 13 des statuts, les administrateurs peuvent être convoqués aux séances du Conseil d'administration par tous moyens, soit au siège social, soit en tout autre lieu.

Les convocations sont faites par le Président ou par le Vice-Président administrateur délégué. Le Conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés, la voix du Président étant prépondérante en cas de partage.

Afin de permettre à un nombre maximal d'administrateurs d'assister aux séances du Conseil d'administration :

- les dates prévisionnelles de réunion sont fixées plusieurs mois à l'avance et les modifications éventuelles de date font l'objet de concertation pour permettre la présence effective du plus grand nombre d'administrateurs ;
- le Conseil d'administration, en séance du 19 mars 2008, a adopté un règlement intérieur autorisant, à l'exception des opérations visées aux articles L. 232-1 (établissement des comptes annuels et du rapport de gestion) et L. 233-16 (établissement des comptes consolidés et du rapport de gestion du Groupe), la participation aux délibérations du Conseil au moyen de la visioconférence.

#### MISSION DU CONSEIL

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, décide du cumul ou de la dissociation des mandats de Directeur général et de Président du Conseil et approuve le projet de rapport du Président. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Il procède, en outre, aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns, à l'examen et à l'arrêté des comptes.

#### ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

Une quinzaine de jours avant la réunion du Conseil, une convocation à laquelle est joint le projet de procès-verbal de la séance précédente est adressée à chaque administrateur afin de leur permettre de faire part de leurs observations éventuelles sur ce projet avant même la réunion du Conseil.

Le Conseil peut ainsi débattre directement sur l'ordre du jour.

Pour chaque Conseil, un dossier développant chacune des questions mises à l'ordre du jour est remis à chaque administrateur, qui peut se faire communiquer toute information complémentaire jugée utile.

Les débats sont conduits avec la volonté constante de favoriser un échange entre tous les administrateurs à partir d'une information complète et avec le souci de centrer les échanges sur les questions importantes, notamment d'ordre stratégique.

Au cours de l'exercice, le Conseil s'est réuni à quatre reprises et a notamment été appelé à se prononcer sur les points suivants :

**Séance du 22 mars 2012 (taux de présence : 71 %) :**

- activités et résultats ;
- examen des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2011 ;
- autorisation donnée au Président d'émettre les cautions, avals et garanties, documents prévisionnels ;
- conventions soumises aux dispositions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;
- composition du Conseil ;
- politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- délégation du Conseil d'administration au représentant légal à l'effet de procéder à l'émission d'emprunts obligataires ;
- convocation d'une Assemblée générale ordinaire – fixation de son ordre du jour ;
- convocation d'une Assemblée générale extraordinaire.

**Séance du 20 avril 2012 (taux de présence : 76 %) :**

- proposition d'inscription d'un nouveau point à l'ordre du jour de l'Assemblée générale extraordinaire du 6 juin 2012.

**Séance du 31 août 2012 (taux de présence : 81 %) :**

- comptes semestriels consolidés au 30 juin 2012 ;
- documents prévisionnels ;
- conventions soumises aux dispositions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;
- répartition des jetons de présence ;
- mise en distribution d'un acompte sur dividende ;
- évaluation du fonctionnement et des méthodes de travail du Conseil ;
- nomination du Vice-Président administrateur délégué ;
- opérations de restructuration interne.

**Séance du 10 octobre 2012 (taux de présence : 81 %) :**

- examen et approbation du projet de fusion par absorption par la société Bolloré de la société Financière du Loch ;
- composition du Conseil d'administration ;
- attribution d'actions gratuites ;
- opération de restructuration interne.

## ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT ET DES MÉTHODES DE TRAVAIL DU CONSEIL

Le Conseil d'administration, en séance du 31 août 2012, a été appelé à procéder à une évaluation de son fonctionnement et de ses méthodes de travail.

Celle-ci a été menée dans la perspective de trois objectifs :

- faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil ;
- vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues ;
- mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations.

La méthode utilisée, comme les années précédentes, est celle de l'autoévaluation.

Concernant les résultats de l'évaluation, les administrateurs ont porté un jugement positif sur les modalités de fonctionnement du Conseil.

S'agissant de la préparation et des débats des questions importantes, les administrateurs ont porté une appréciation favorable sur l'information mise à leur disposition, tant sur le plan de la pertinence que sur les délais d'obtention de cette information, laquelle permet une analyse de l'ensemble des questions qui sont examinées. Les administrateurs ont confirmé la qualité des échanges avec la Direction qui permet une amélioration continue des travaux du Conseil. La composition du Conseil permet la réunion de compétences et d'expertises reconnues, notamment industrielles, financières, comptables et bancaires, qui s'expriment de façon permanente, notamment en ce qui concerne l'analyse de l'information financière, et apportent une contribution de grande qualité lors des débats et des prises de décisions.

Ainsi, l'Assemblée générale ordinaire du 6 juin 2012 a renouvelé les mandats d'administrateur du Comte de Ribes, d'Hubert Fabri et de Michel Roussin. L'Assemblée générale extraordinaire du 12 décembre 2012 a nommé en qualité d'administrateur, Sébastien Picciotto.

## COMITÉS SPÉCIALISÉS

Le Conseil n'a pas de comités spécialisés, les administrateurs exerçant collégialement leurs fonctions.

Dans le cadre des dispositions de l'ordonnance du 8 décembre 2008 (instaurant l'obligation de mettre en place un Comité d'audit au sein des sociétés dont les titres sont admis à la négociation sur un marché réglementé), les administrateurs, en séance du 9 avril 2009, ont décidé, eu égard à la nature et à la structure du Groupe, de faire application des dispositions de l'article L. 823-20-1 du Code de commerce permettant aux entités contrôlées au sens de l'article L. 233-16 par une société elle-même soumise à l'obligation de mise en place d'un Comité d'audit, d'être exemptées de la création de ce Comité.

Ainsi, un Comité d'audit a été constitué au sein de la société Financière de l'Odet, société contrôlante, elle-même soumise à l'obligation de disposer d'un comité spécialisé.

Le Comité d'audit constitué par le Conseil d'administration de Financière de l'Odet le 9 avril 2009 est composé de trois administrateurs indépendants : Olivier Roussel (nommé par le Conseil d'administration de Financière de l'Odet du 30 août 2011 pour une période de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013), Alain Moynot et Lucien Vochel (renouvelés par le Conseil d'administration du 10 juin 2010, et ce, jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012).

Le Comité d'audit est chargé d'assurer le suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière par l'examen des projets de comptes annuels et consolidés semestriels et annuels avant leur présentation au Conseil d'administration ainsi que l'examen du respect de la réglementation boursière ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques par l'examen, avec le concours de l'audit interne, des systèmes de contrôle interne, de la fiabilité des systèmes et procédures et de la pertinence des procédures d'analyse et du suivi des risques ;
- du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes ;
- de l'indépendance des Commissaires aux comptes par l'examen des risques pesant sur celle-ci et des mesures de sauvegarde prises pour atténuer les risques.

En outre, il lui appartient :

- d'émettre une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée générale ;
- de rendre compte régulièrement au Conseil d'administration de l'exercice de ses missions et de l'informer sans délai de toute difficulté rencontrée.

Alain Moynot assure la Présidence du Comité d'audit.

Le règlement intérieur du Comité a été arrêté par le Conseil d'administration de Financière de l'Odet en séance du 31 août 2009.

Au cours de l'exercice 2012, le Comité d'audit s'est réuni à trois reprises et a notamment examiné les points suivants :

- Comité d'audit du 17 janvier 2012 :
  - cartographie des risques ;
  - marche du Groupe ;
  - calendrier des réunions du Comité et programme prévisionnel.
- Comité d'audit du 19 mars 2012 :
  - présentation des résultats 2011 ;
  - synthèse des travaux des Commissaires aux comptes sur l'arrêté des comptes consolidés au 31 décembre 2011 ;
  - suivi de l'activité de l'audit interne Groupe, présentation du niveau de contrôle interne des entités auditées à fin 2011 et du plan d'audit 2012.

- Comité d'audit du 30 août 2012 :
  - présentation des résultats du premier semestre 2012,
  - synthèse des travaux des Commissaires aux comptes sur l'arrêté des comptes consolidés au 30 juin 2012 ;
  - suivi de l'activité de l'audit interne Groupe à fin août 2012 et présentation du niveau de contrôle interne des entités auditées.

Le Conseil d'administration en date du 21 mars 2013 a, tout en soulignant l'identité des périmètres de consolidation des sociétés Bolloré et Financière de l'Odet, décidé dans un souci de bonne gouvernance de constituer un Comité d'audit au sein de Bolloré.

Ce Comité sera composé de quatre administrateurs indépendants : François Thomazeau, Sébastien Picciotto, Olivier Roussel et Martine Studer.

#### RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

La société n'a procédé ni à la mise en place de parachutes dorés, ni à l'attribution de régimes de retraites supplémentaires au profit des mandataires sociaux.

L'Assemblée générale ordinaire du 9 juin 2011 a fixé à 550 000 euros le montant global des jetons de présence que le Conseil peut allouer à ses membres, étant précisé que ce montant a été fixé jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée générale.

Le Conseil du 31 août 2012 a décidé de reconduire les modalités de répartition antérieures, soit par parts égales au prorata de la durée de l'exercice des fonctions des administrateurs.

Le Conseil d'administration du 31 août 2010 a décidé en ce qui concerne toute attribution d'actions gratuites au profit d'un mandataire social dirigeant de la société :

- que l'acquisition des actions gratuites sera soumise à des conditions de performance qui seront définies par un comité ad hoc composé de trois membres désignés par le Conseil,
- que le mandataire sera tenu de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions un nombre de titres égal à 5 % de la quantité des actions issues des attributions gratuites,
- que le mandataire devra, lors de la disponibilité des actions gratuites, procéder à l'acquisition d'une quantité définie, soit 1 % des titres qui auront été attribués gratuitement.

## II – INFORMATIONS RELATIVES AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le Conseil d'administration de la société Bolloré a décidé en séance des 15 décembre 2008, 9 avril 2009, 31 août 2010 et 21 mars 2013 de se référer au Code d'entreprise des sociétés cotées élaboré par l'Afep-Medef et dont la dernière mise à jour date d'avril 2010.

Ce Code de gouvernement d'entreprise peut être consulté sur le site Internet du Medef ([www.medef.fr](http://www.medef.fr)).

Les dispositions du Code qui ont été écartées sont les suivantes :

Recommandations du Code Afep-Medef écartées	Pratiques Bolloré – justifications
– L'Afep-Medef recommande l'existence de Comité des rémunérations et de Comité de nominations.	Les attributions de ces comités sont exercées collectivement par les administrateurs.
– L'Afep-Medef recommande un contenu précis du règlement intérieur du Conseil d'administration.	Le règlement intérieur a pour seul objet de faciliter la participation matérielle aux séances, les administrateurs considérant, en dehors d'une démarche formalisée, qu'ils disposent d'une information complète préalable à l'examen de toute opération significative.
– Critères d'indépendance des administrateurs L'Afep-Medef considère qu'un administrateur n'est pas indépendant s'il exerce son mandat depuis plus de douze ans.	Le critère d'ancienneté de douze ans est écarté, la durée des fonctions d'un administrateur ne permettant pas en tant que telle de remettre en cause son indépendance.  En effet, le Conseil d'administration quelle que soit la durée des fonctions des administrateurs s'attache à leurs qualités personnelles, leurs expériences et compétences industrielles et financières permettant de donner des avis et des conseils utiles à travers des échanges où chacun peut exprimer sa position.
Il en est de même si l'administrateur exerce un mandat social dans une société filiale.	L'exercice d'un autre mandat d'administrateur dans une autre société du Groupe n'est pas de nature à remettre en cause l'indépendance d'un administrateur.
– L'Afep-Medef recommande que les administrateurs détiennent un nombre significatif d'actions.	Cette exigence n'est pas requise eu égard à la structure de l'actionnariat de la société.
– Cumul des mandats L'Afep-Medef recommande que lorsqu'un administrateur exerce des fonctions exécutives, il ne doit pas en principe accepter plus de quatre autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées, y compris étrangères, extérieures à son Groupe.	La société applique cette recommandation, considérant toutefois que l'exercice de plusieurs mandats d'administrateur dans des sociétés cotées au sein d'un même groupe constitue un seul et même mandat. En effet, cette modalité d'application préservant l'objectif assigné à ce principe, s'inscrit dans l'approche retenue par le législateur français pour le calcul des mandats au sein d'un même groupe.
– L'Afep-Medef recommande que les critères de la rémunération variable des mandataires sociaux soit précis et bien préétablis.	Le Conseil applique cette recommandation mais considère que les critères d'octroi des rémunérations variables ne peuvent être divulgués pour des raisons de confidentialité et de secret des affaires s'appliquant aux activités concernées.

### **III – MODALITÉS DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES**

Conformément aux dispositions de l'article 19 des statuts, tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, sur simple justification de son identité et accomplissement des formalités légales.

Tout actionnaire peut voter par correspondance selon les modalités fixées par la loi et les règlements.

### **IV – INFORMATIONS PRÉVUES PAR L'ARTICLE L. 225-100-3 DU CODE DE COMMERCE**

Les informations prévues par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce sont disponibles dans le document de référence.

### **V – DÉFINITION ET OBJECTIFS DE LA GESTION DES RISQUES ET DU CONTRÔLE INTERNE**

La gestion des risques et le contrôle interne au sein du Groupe Bolloré s'appuient sur le référentiel de l'AMF, publié en janvier 2007 et complété en 2010.

#### **L'ORGANISATION DU CONTRÔLE INTERNE**

Conformément à la définition du cadre de référence de l'AMF, le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et orientations fixées par la Direction générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières ;

et, d'une façon générale, contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Selon ce cadre, le contrôle interne recouvre les composantes suivantes :

- une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des systèmes d'information, des procédures ou des modes opératoires, des outils ou pratiques appropriés ;
- la diffusion en interne d'informations pertinentes, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités ;
- un dispositif de gestion des risques visant à recenser, analyser et traiter les principaux risques identifiés au regard des objectifs de la société et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques ;
- des activités de contrôle proportionnées aux enjeux propres à chaque processus et conçues pour s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs ;
- un pilotage et une surveillance permanente portant sur le dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement.

Cependant, comme indiqué dans le cadre de référence, il convient de préciser que le dispositif de contrôle interne, aussi bien conçu et bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société.

Dans la description qui suit, la notion de Groupe Bolloré couvre l'ensemble de la société mère et des filiales consolidées. Cette description du système de contrôle interne a été réalisée à partir du cadre de référence élaboré par le groupe de place mené sous l'égide de l'AMF, complété de son guide d'application. Les principes et les points clés contenus dans ce guide sont suivis lorsqu'ils sont applicables.

### **CONTEXTE GÉNÉRAL DU CONTRÔLE INTERNE : UN SYSTÈME DE CONTRÔLE ADAPTÉ AUX SPÉCIFICITÉS DES ORGANISATIONS DU GROUPE**

Le système de contrôle interne du Groupe repose sur les principes suivants :

#### **La séparation des fonctions**

Garante de l'indépendance du contrôle, une dissociation des fonctions opérationnelles et financières a été mise en place à chaque niveau du Groupe. Les fonctions financières des entités assurent l'exhaustivité et la fiabilité des informations. Régulièrement, l'intégralité de ces données est transmise aux dirigeants et aux fonctions centrales (ressources humaines, juridique, finance...).

#### **Des filiales autonomes et responsables**

Le Groupe est organisé en divisions opérationnelles qui, en raison de la diversité de leurs activités, bénéficient d'une large autonomie dans leur gestion. Elles sont responsables de :

- la définition et la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne adapté à leurs spécificités ;
- l'optimisation de leurs opérations et performances financières ;
- la protection de leurs actifs ;
- la gestion de leurs risques.

Ce système de délégation permet de responsabiliser les entités et d'assurer l'adéquation entre leurs pratiques et le cadre juridique de leur pays d'implantation.

#### **Un support et un contrôle communs à l'ensemble des sociétés du Groupe**

Le Groupe établit un référentiel de procédures comptables, financières et de contrôle, d'application obligatoire, directement accessible par les divisions opérationnelles sur l'intranet.

Le département d'audit interne évalue régulièrement le dispositif de contrôle des entités et leur suggère les propositions d'évolution les mieux adaptées.

#### **Une politique de ressources humaines favorisant un bon environnement de contrôle interne**

La politique de ressources humaines contribue à l'enrichissement d'un environnement de contrôle interne efficace par l'existence de définition de fonctions, d'un système d'évaluation reposant notamment sur la mise en place d'entretiens annuels ou d'actions de formation.

### **LA DIFFUSION EN INTERNE D'INFORMATIONS PERTINENTES**

#### **CONFORMITÉ DES PRATIQUES AUX LOIS ET RÈGLEMENTS**

Les directions fonctionnelles du Groupe lui permettent :

- de connaître les différentes règles et lois qui lui sont applicables ;
- d'être informé en temps utile des modifications qui leur sont apportées ;
- de transcrire ces règles dans les procédures internes ;
- d'informer et de former les collaborateurs sur les règles et lois qui les concernent.

### **APPLICATION DES INSTRUCTIONS ET ORIENTATIONS FIXÉES PAR LA DIRECTION GÉNÉRALE DU GROUPE**

La Direction générale fixe les objectifs et orientations du Groupe et s'assure que ceux-ci sont communiqués à l'ensemble des collaborateurs.

À cet égard, le processus budgétaire du Groupe constitue un engagement fort de la part des entités vis-à-vis de la Direction générale :

- au cours du quatrième trimestre, chaque division opérationnelle établit, sur la base des orientations stratégiques fixées par la Direction générale, un budget détaillant les perspectives de résultat et d'évolution de la trésorerie ainsi que les principaux indicateurs permettant de mesurer les performances opérationnelles ;
- une fois validé par la Direction générale, ce budget, mensualisé, sert de référentiel au contrôle budgétaire. Une analyse des écarts entre cette projection budgétaire et le résultat mensuel est réalisée, chaque mois, au cours des comités de résultats réunissant la Direction générale du Groupe, les directions de division et les directions fonctionnelles du Groupe (ressources humaines, juridique, finance).

## BON FONCTIONNEMENT DES PROCESSUS INTERNES DE LA SOCIÉTÉ, NOTAMMENT CEUX CONCOURANT À LA SAUVEGARDE DE SES ACTIFS

La Direction des systèmes d'information a mis en place des procédures de sauvegarde et de sécurité permettant d'assurer la qualité et la sûreté de l'exploitation, y compris en cas de problème majeur.

Le processus de suivi des investissements, mené conjointement par la Direction des achats, la Direction du contrôle de gestion et la Direction des assurances, concourt à un suivi précis des actifs corporels du Groupe et à une sauvegarde de leur valeur d'utilité au travers de couvertures d'assurance appropriées.

Bien que décentralisé dans les divisions opérationnelles, le suivi des comptes clients fait l'objet d'un reporting mensuel à la Direction financière du Groupe chargée de recenser les principaux risques de recouvrement sur clients et de mettre en place, avec les divisions, les actions correctives.

Le suivi de la trésorerie du Groupe est assuré par :

- la transmission quotidienne des performances de trésorerie des divisions ;
- l'actualisation mensuelle des prévisions de trésorerie du Groupe ;
- l'optimisation des risques liés aux taux de change et taux d'intérêt (étudiée au sein du Comité des risques, qui se réunit trimestriellement sous l'autorité de la Direction financière) ;
- la disponibilité, auprès des partenaires financiers, d'en-cours de crédit à court, moyen et long termes.

## FIABILITÉ DES INFORMATIONS FINANCIÈRES

### Processus d'élaboration des comptes consolidés

Les comptes consolidés sont établis sur une base semestrielle ; ils sont vérifiés par les Commissaires aux comptes dans le cadre d'un examen limité au 30 juin et d'un audit au 31 décembre, qui portent à la fois sur les comptes annuels des entités du périmètre et sur les comptes consolidés.

Une fois arrêtés par le Conseil d'administration, ils donnent lieu à publication.

Le Groupe s'appuie sur les éléments suivants pour la consolidation des comptes :

- le service de consolidation du Groupe, garant de l'homogénéité et du suivi des traitements pour l'ensemble des sociétés du périmètre de consolidation de l'entité consolidante ;
- le strict respect des normes comptables en vigueur liées aux opérations de consolidation ;
- l'utilisation d'un outil informatique de renom, développé en 2005 pour s'adapter aux nouvelles technologies de transmission d'informations, garantissant des processus sécurisés de remontée d'informations et une homogénéité de présentation des agrégats comptables ;
- la décentralisation d'une partie des retraitements de consolidation au niveau même des divisions opérationnelles ou des sociétés, permettant de positionner les traitements comptables au plus près des flux opérationnels.

### Processus du reporting financier

Les services de la trésorerie et du contrôle de gestion du Groupe organisent et supervisent la remontée des informations et indicateurs financiers mensuels des divisions, en particulier le compte de résultat et le suivi de l'endettement net.

Au sein de chaque division, les éléments du reporting financier sont validés par la Direction générale et communiqués sous la responsabilité de la Direction financière.

Les informations sont présentées sous un format standardisé respectant les règles et les normes de consolidation et facilitant ainsi la comparaison avec les éléments consolidés semestriels et annuels. Elles font l'objet de rapports spécifiques transmis à la Direction générale du Groupe.

Les reportings financiers mensuels sont complétés par des exercices de révision budgétaire en cours d'année afin d'ajuster les objectifs annuels en fonction des données les plus récentes.

### Un dispositif de gestion des risques

Conformément à la définition du cadre de référence de l'AMF, la gestion des risques est un dispositif dynamique de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui contribue à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société ;
- sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;

- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société ;
- mobiliser les collaborateurs de la société autour d'une vision commune des principaux risques.

Selon ce cadre, la gestion des risques recouvre les composantes suivantes :

- un cadre organisationnel comprenant la définition des rôles et responsabilités des acteurs, une politique de gestion des risques et un système d'information permettant la diffusion en interne d'informations relatives aux risques ;
- un processus de gestion des risques comprenant trois étapes : l'identification, l'analyse et le traitement des risques ;
- un pilotage en continu du dispositif de gestion des risques faisant l'objet d'une surveillance et d'une revue régulière.

## LES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE RÉPONDANT À CES RISQUES

### GESTION DES RISQUES

Les litiges et risques sont suivis par chaque division. En ce qui concerne la gestion des sinistres, la Direction juridique ainsi que la Direction des assurances fournissent leur assistance pour tout contentieux important, ainsi que pour tout projet de contrat ayant une incidence financière significative. Enfin, les modalités de gestion des risques font l'objet d'une revue régulière approfondie par le Comité des risques.

Les principaux risques auxquels le Groupe est soumis sont développés dans le chapitre « Facteurs de risques » du document de référence.

Compte tenu de la diversité des activités du Groupe, la gestion des risques s'articule autour des principales catégories suivantes :

#### Principaux risques concernant le Groupe

Certains risques financiers sont de nature à impacter les résultats du Groupe dans son ensemble.

##### • Risque sur les actions cotées

Sous l'égide de la Direction financière du Groupe, un suivi régulier de la valeur des sociétés non consolidées est réalisé. Par ailleurs, à chaque clôture, une appréciation de la valeur de ces titres est réalisée sur la base des derniers cours de Bourse.

##### • Risque de liquidité

Une gestion centralisée de la trésorerie a été mise en place. Elle est placée sous la responsabilité de la Direction de la trésorerie du Groupe, qui s'assure du correct financement des activités de celui-ci, notamment à travers des sources de financement diversifiées en faisant appel au marché obligataire, au marché bancaire ainsi qu'à des organismes tels que la Banque européenne d'investissement. Un ratio d'endettement et un ratio relatif à la capacité du Groupe à faire face au service de la dette sont régulièrement suivis, certains crédits prévoyant une clause de remboursement anticipé dépendant du respect de ces ratios.

##### • Risque de taux

Les modalités de couverture des risques sur les taux d'intérêts décidées par la Direction générale du Groupe sont détaillées dans les notes annexes des comptes consolidés.

#### Risques spécifiques aux activités

Compte tenu de la diversité des métiers et des implantations géographiques du Groupe, certains risques peuvent impacter une activité ou une zone géographique données sans avoir d'incidence sur la situation financière du Groupe dans son ensemble.

##### • Risques opérationnels

Chaque division du Groupe est responsable de la gestion des risques industriels, environnementaux, de marché et de conformité auxquels elle est confrontée. Une analyse régulière de la nature des risques et des modalités de gestion s'y rapportant est effectuée par chaque direction de division.

Par ailleurs, le suivi de la valeur recouvrable des *goodwill* et autres actifs, ainsi que des contrats long terme, est réalisé au niveau des divisions et des tests sont effectués au niveau du Groupe.

Une supervision en est également faite par le Comité des risques et la Direction des assurances du Groupe.

- Risque matières premières

L'Énergie (pétrole), les Plantations (huile de palme et caoutchouc) et les Batteries (lithium) sont les métiers du Groupe sensibles aux évolutions des cours des matières premières.

Dans la division Logistique pétrolière, qui est la plus exposée à ce risque, les variations de cours du produit sont répercutées aux clients, et la Direction de cette division systématise la mise en place d'achats et de ventes à terme de produits adossés à des opérations physiques.

Dans le domaine des plantations, l'expertise des équipes opérationnelles et leur grande connaissance des marchés permettent de limiter les impacts défavorables de la variation des cours du caoutchouc et de l'huile de palme. Dans cette perspective, des opérations de couverture (achats ou ventes à terme de matière première) sont réalisées pour réduire le risque sur ces matières premières.

Dans l'activité Batteries, développant une technologie Lithium Métal Polymère (LMP) fortement dépendante des approvisionnements en lithium, le Groupe a conclu des partenariats avec différents industriels du secteur afin de limiter ce risque et d'assurer la fourniture des quantités de produit nécessaires à la fabrication de ses batteries.

- Risque de crédit

Un suivi mensuel du BFR est réalisé par la Direction de la trésorerie du Groupe. De plus, dans les principales divisions du Groupe, la gestion du risque de crédit est relayée par un *credit manager*. Le recours à l'assurance-crédit est privilégié et, lorsque le crédit n'est pas couvert par une assurance, l'octroi de crédit est décidé au niveau de compétence le plus adapté. Enfin, un suivi régulier des créances clients est effectué à l'échelon tant du Groupe que de la division, et des dépréciations sont pratiquées au cas par cas lorsque cela est jugé nécessaire.

- Risque de change

Le Groupe couvre ses principales opérations en devises. La gestion de la couverture est centralisée au niveau Groupe pour la France et l'Europe. Une couverture sur le net des positions commerciales est pratiquée par la Direction de la trésorerie du Groupe à travers des achats ou ventes à terme de devises. Enfin, la mise en place d'un *netting* mensuel des flux intragroupe permet de limiter les flux échangés et de couvrir le net résiduel. Pour la division Logistique pétrolière, les positions sont directement couvertes sur le marché.

- Risque technologique

Le Groupe engage des investissements importants dans de nouvelles activités telles que le stockage d'électricité avec pour principal enjeu technologique d'imposer la technologie LMP (Lithium Métal Polymère) comme une technologie de référence, aussi bien sur le marché du véhicule que des batteries stationnaires pour le stockage d'électricité. Même s'il est très confiant dans les perspectives qu'offriront ses nouvelles activités, le Groupe reste néanmoins prudent face au risque technologique que peuvent présenter de tels investissements. En conséquence, les efforts consentis pour ces développements sont toujours mesurés en fonction de la performance des activités traditionnelles et de telle sorte qu'ils ne remettent pas en question l'équilibre d'ensemble du Groupe. Par ailleurs, ce risque est adressé directement par la Direction générale lors de comités mensuels.

- Risque de propriété industrielle

Dans le cadre de ses activités industrielles, le Groupe est amené à utiliser des brevets (dans le domaine des batteries et véhicules électriques, des terminaux spécialisés). Pour l'ensemble des activités concernées, une cellule dédiée au niveau Groupe s'assure que ce dernier est bien propriétaire de tous les brevets qu'il exploite et que les technologies nouvelles qu'il a développées sont protégées.

- Risque politique

Le Groupe, qui est présent depuis de nombreuses années à l'étranger, peut être confronté à des risques politiques. Néanmoins la diversité de ses implantations et sa capacité de réaction lui permettent de limiter l'impact d'éventuelles crises politiques.

## Risque juridique

Pour limiter l'exposition aux risques liés à la réglementation et à son évolution, et aux litiges, la Direction juridique du Groupe veille à la sécurité et à la conformité juridique des activités de celui-ci, en liaison avec les services juridiques des divisions. Lorsqu'un litige survient, la Direction juridique s'assure de sa résolution au mieux des intérêts du Groupe.

## CARTOGRAPHIE DES RISQUES

L'évaluation et le contrôle des risques inhérents au fonctionnement de chaque entité sont au cœur des préoccupations du Groupe. L'existence d'un outil informatique permet de donner une dimension active et régulière dans le suivi des risques qui porte sur l'ensemble de nos métiers.

Les risques identifiés font l'objet d'une série de mesures détaillées dans les plans d'actions élaborés par les différents « propriétaires » de risques nommés au sein de chaque division, l'objectif étant de maîtriser l'exposition à ces risques et donc de les réduire.

L'actualisation de la cartographie des risques consolidée est validée trimestriellement par le Comité des risques.

## LE PILOTAGE ET LA SURVEILLANCE DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

### PRINCIPAUX ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE ET LEURS MISSIONS

Les modalités du contrôle interne s'exercent par :

#### Le Conseil d'administration de la société mère du Groupe

Le Conseil d'administration veille à l'efficacité des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques tels que définis et mis en œuvre par la Direction générale. Si besoin, le Conseil peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour engager les actions et vérifications qu'il juge appropriées.

#### La Direction générale du Groupe

Elle est responsable de la définition, de la mise en œuvre et du suivi de dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques adaptés et efficaces. En cas de défaillance des dispositifs, elle veille à l'engagement des actions correctives nécessaires.

#### Le comité mensuel de résultat

Chaque division, pour l'ensemble de son périmètre, présente mensuellement à la Direction générale du Groupe et aux fonctions centrales les indicateurs opérationnels et financiers de son activité, ainsi que l'analyse de leur évolution par rapport aux objectifs approuvés par la Direction générale.

#### Le Comité d'audit

Le rôle et les attributions de ce Comité sont précisés ci-dessous au paragraphe « Comités spécialisés ».

#### Le Comité des risques

Le Comité des risques est en charge d'effectuer une revue régulière et approfondie des modalités de gestion des risques.

#### Les organes d'administration des filiales

Dans chaque filiale du Groupe, l'organe d'administration examine la stratégie et les orientations de la société proposées par la Direction générale, veille à leur mise en œuvre, fixe les objectifs opérationnels, ajuste les ressources et procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Chaque mandataire reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles.

#### Les directions des filiales

Elles appliquent les orientations des organes d'administration au sein de chaque filiale. Assistées de leur service de contrôle de gestion, elles s'assurent de l'efficacité du système de contrôle interne du Groupe. Elles reportent à la fois à leur organe d'administration et aux comités de direction.

#### L'audit interne Groupe

Le Groupe dispose d'un département d'audit interne intervenant sur l'ensemble des entités du périmètre.

Ses missions reposent sur un plan annuel construit avec les divisions et la Direction générale, basé sur l'évaluation des risques propres à chaque filiale et sur un contrôle cyclique de l'ensemble du périmètre. Ce programme comporte des missions de revue systématique des risques financiers et opération-

nels, des missions de suivi et de mise en application des recommandations formulées, ainsi que des interventions plus ciblées en fonction des besoins exprimés par les divisions ou la Direction générale. Il vise à couvrir en priorité les risques les plus sensibles et à assurer la revue des principaux autres risques à moyen terme pour l'ensemble des entités du Groupe. Les auditeurs bénéficient de formations internes aux métiers des divisions afin de mieux maîtriser les spécificités opérationnelles de chacune d'elles.

L'audit a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions. Les rapports d'audit sont destinés aux sociétés auditées, aux divisions auxquelles elles sont rattachées et aux Directions financière et générale du Groupe.

#### **LES COMMISSAIRES AUX COMPTES**

Dans le cadre de leur mandat de revue et de certification des comptes annuels et selon leurs normes professionnelles, ils prennent connaissance des systèmes comptables et de contrôle interne. À ce titre, ils conduisent des interventions intérimaires sur l'appréciation des modes opératoires des différents cycles d'audit retenus. Ils garantissent la correcte application des principes comptables applicables, dans le souci de produire une information fidèle et précise. Ils communiquent une synthèse semestrielle des conclusions de leurs travaux à la Direction financière, à la Direction générale du Groupe et au Comité d'audit.

Les comptes du Groupe sont certifiés conjointement par les cabinets Constantin Associés (renouvelé par l'Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2008), représenté par Thierry Quéron, et AEG Finances (nommé par l'Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2007), représenté par Philippe Bailly.

#### **VI – UN RENFORCEMENT PERMANENT DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE ET DE LA GESTION DES RISQUES**

Dans une démarche d'amélioration continue, le Groupe s'efforce d'améliorer l'organisation de son contrôle interne et de sa gestion des risques, tout en maintenant des structures réactives, tant au niveau de la holding que des divisions.

Ainsi plusieurs actions de renforcement du contrôle interne ont été initiées, conduites ou poursuivies.

#### **DISPOSITIF ÉTHIQUE**

L'ensemble du dispositif éthique du Groupe a été finalisé et se déploie dans les entités concernées.

La Charte Éthique, rédigée en 2000, a été revue afin de prendre en compte les nouvelles dispositions légales et les engagements du Groupe. Cette charte est diffusée par la Direction des ressources humaines Groupe à l'ensemble des collaborateurs.

Le Comité éthique s'est réuni deux fois dans l'année ; il a validé l'ensemble des codes et dispositifs éthiques mis en œuvre au sein des entités. Aucun dysfonctionnement n'a été signalé via la procédure d'alerte.

Des informations détaillées sur l'ensemble de nos procédures éthiques et *compliance* sont largement communiquées aux clients et prospects à leurs demandes.

#### **LISTE D'INITIÉS**

Le Groupe met à jour régulièrement la liste des personnes ayant accès à des informations privilégiées qui, si elles étaient rendues publiques, seraient susceptibles d'avoir une influence sensible sur le cours des instruments financiers. Ces personnes, qu'elles soient salariées, administrateurs ou tiers en relation professionnelle étroite avec l'entreprise, ont été informées de l'interdiction d'utiliser ou de communiquer cette information privilégiée dans un but de réaliser des opérations d'achat ou de vente sur ces instruments financiers. L'annexe de la Charte d'Éthique du Groupe définissant les périodes pendant lesquelles les collaborateurs devront s'abstenir de réaliser des opérations sur les titres cotés des sociétés du Groupe a été modifiée pour prendre en compte les dispositions de la recommandation AMF n° 2010-07 du 3 novembre 2010 relative à la prévention des manquements d'initiés imputables aux dirigeants des sociétés cotées.

#### **MANUEL DE PROCÉDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIÈRES**

Les principales procédures financières, mais aussi administratives et juridiques, sont regroupées sur un intranet pour permettre la diffusion et la gestion du cadre normatif défini par le Groupe.

#### **PÉRIMÈTRE DE DÉPLOIEMENT DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES**

Dans le cadre de l'intégration du Groupe Havas, en complément de leurs procédures internes déjà existantes, une harmonisation des procédures et un déploiement progressif des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques ont été initiés sur l'exercice.

#### **CARTOGRAPHIE DES RISQUES**

Le suivi des plans d'actions et la mise à jour des risques via le progiciel informatique ont été poursuivis en 2012.

#### **RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE**

Conformément aux dispositions du décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence en matière sociale et environnementale portant application de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 (dite « loi Grenelle II ») ainsi qu'aux recommandations de l'AMF concernant les informations à publier par les sociétés en matière de responsabilité sociale et environnementale, le Groupe a revu son protocole de reporting et a défini un tableau d'indicateurs significatifs au regard des activités diversifiées du Groupe. Les principes retenus dans ce protocole sont cohérents, notamment avec les lignes directrices du Global Reporting Initiative (GRI), de l'IAS 100, de l'IFRS et de l'ISO 26000. Ce protocole est diffusé et appliqué à l'ensemble des entités qui collectent et communiquent au Groupe leurs informations extra-financières.

Il est revu chaque année et définit les conditions de collecte et de vérifications des données.

Le périmètre des entités interrogées correspond au périmètre financier.

Le questionnaire à la stratégie RSE, adressé chaque année aux différentes entités du Groupe, a été précisé et complété, celui relatif aux actions RH a été diffusé plus largement aux équipes locales afin de remonter au mieux les actions déployées à l'international.

Les informations concernant les engagements et actions du Groupe en matière sociale, environnementale et sociétale sont regroupées cette année dans un même chapitre « Stratégie RSE du Groupe ». Chacune des divisions y présente sa propre politique RSE, déclinaison des engagements du Groupe.

Le 30 mars 2013

Le Président  
Vincent Bolloré

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ BOLLORÉ

**Exercice clos le 31 décembre 2012**

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Bolloré 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 2012.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et;
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### INFORMATIONS CONCERNANT LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration

et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

### AUTRES INFORMATIONS

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 30 avril 2013  
Les Commissaires aux comptes

AEG Finances  
Membre de Grant Thornton International  
Philippe Bailly

Constantin Associés  
Thierry Quéron

## RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

**Exercice clos le 31 décembre 2012**

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés. Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il nous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'appréhender l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons 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.

### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

#### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTORISÉS AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

#### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AVEC DES SOCIÉTÉS AYANT DES DIRIGEANTS COMMUNS

##### **Avec la société Financière du Loch**

(société détenue directement à 32,56 % puis absorbée par voie de fusion le 12 décembre 2012)

Pour permettre la réalisation d'une opération de financement par la société Financière du Loch avec la société HSBC, votre Conseil d'administration du 22 mars 2012 a autorisé l'octroi par votre société d'un cautionnement garantissant le remboursement par la société Financière du Loch des sommes dues au titre de cette opération, moyennant le versement d'une rémunération de 0,25 % l'an. À ce titre, la société Financière du Loch a versé à votre société, et ce, jusqu'au 17 août 2012, date à laquelle l'opération de financement a été dénoncée, une somme de 112 500 €.

Administrateur intéressé : Cédric de Bailliencourt.

##### **Avec la société Compagnie de Cornouaille**

(société détenue à 100,00 %)

Pour permettre la réalisation d'une opération de financement par la Compagnie de Cornouaille, avec la société HSBC, votre Conseil d'administration du 31 août 2012 a autorisé l'octroi par votre société d'un cautionnement garantissant le remboursement par Compagnie de Cornouaille des sommes dues au titre de cette opération, moyennant le versement d'une rémunération de 0,25 % l'an. Au titre de l'exercice 2012, la Compagnie de Cornouaille a versé à votre société une somme de 95 833 euros.

Administrateur intéressé : Cédric de Bailliencourt.

##### **Avec la société Batscap**

(société détenue à 80,00 %)

Votre Conseil d'administration du 10 octobre 2012 a autorisé votre société à consentir un abandon de créance au profit de la société Batscap à hauteur de 70 000 000 euros.

Administrateurs intéressés :

Cédric de Bailliencourt.

Vincent Bolloré.

### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AVEC LES DIRIGEANTS

##### **Avec Cyrille Bolloré**

Votre Conseil d'administration du 10 octobre 2012 a confié une mission particulière à Cyrille Bolloré consistant à conseiller le Président et les administrateurs sur le développement du pôle Logistique et industrie et le Stockage d'électricité et à étudier les conditions dans lesquelles IER, Bolloré Énergie, les établissements et les filiales de votre société implantés en Bretagne pourraient travailler ensemble sur l'installation et l'entretien du système smart grid. La rémunération de cette mission spéciale est fixée à 120 000 euros par an. Administrateur intéressé : Cyrille Bolloré.

### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

#### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

#### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AVEC DES SOCIÉTÉS AYANT DES DIRIGEANTS COMMUNS

##### **Avec la société Bolloré Participations**

Au titre des prestations de présidence, la société Bolloré Participations a facturé en 2012 à votre société la somme de 1 394 164,73 euros hors taxes correspondant à 75 % du coût charges comprises du salaire perçu par Vincent Bolloré.

Au titre de la convention de prestation de services, Bolloré Participations a facturé en 2012 à votre société une somme de 1 425 396 euros.

##### **Avec la société Financière de l'Odet**

Dans le cadre de la garantie à première demande conférée par votre société au titre de l'emprunt obligataire émis en août 2010 par Financière de l'Odet, et conformément aux dispositions de la convention conclue le 9 août 2010, votre société a facturé à la société Financière de l'Odet une rémunération annuelle égale à 0,3 % du montant maximum de 241 000 000 euros pouvant être appelé au titre de la Garantie, soit une rémunération de 723 000 euros en 2012.

Par convention en date du 1<sup>er</sup> avril 2011, la société Financière de l'Odet a consenti à votre société un prêt d'un montant de 200 000 000 euros, moyennant un taux d'intérêt égal au taux Euribor un an majoré d'une marge de 2,50 %, pour une durée expirant initialement le 6 février 2015. Votre société a remboursé ce prêt le 11 septembre 2012 et a versé en 2012 à la société Financière de l'Odet une somme de 4 181 909 euros à titre d'intérêts.

#### **Avec la société Financière de Sainte-Marine**

Dans le cadre de la garantie aux termes de laquelle votre société s'est portée caution de la société Financière de Sainte-Marine au titre d'une opération de financement lui permettant de disposer de fonds à hauteur de 200 000 000 euros, votre société a procédé à une facturation de 500 000 euros en 2012.

#### **Conventions de licence de la marque Bolloré Africa Logistics**

Au titre des conventions de licence de la marque Bolloré Africa Logistics avec des sociétés du Groupe Bolloré, votre société a perçu des redevances égales à 2 % du chiffre d'affaires réalisé par les licenciés au cours de l'exercice précédent celui du versement, soit :

- 1 665 000 euros versés par AL Côte d'Ivoire (ex-Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire);
- 1 694 000 euros versés par Abidjan Terminal (ex-Société d'Exploitation du Terminal de Vridi);
- 744 000 euros versés par AL Sénégal (ex-Bolloré Africa Logistics Sénégal);
- 1 201 000 euros versés par AL Cameroun (ex-Bolloré Africa Logistics Cameroun);
- 769 000 euros versés par AL Gabon (ex-SDV Gabon);
- 981 000 euros versés par AL Congo (ex-SDV Congo).

#### **Avec la société Havas**

Votre société a conclu un pacte d'actionnaire avec la société Havas au sein de la société W & Cie après fusion-absorption de la société @Just par la société W & Cie.

### **CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AVEC LES DIRIGEANTS**

#### **Utilisation de l'avion, propriété de la société**

Par décision des Conseils d'administration des 30 mars et 1<sup>er</sup> octobre 2001 de votre société, le coût des déplacements privés des administrateurs et mandataires sociaux du Groupe est refacturé au prix coutant et en fonction du type d'avion utilisé.

Sur cette base, votre société a facturé 223 899,06 euros toutes taxes comprises au cours de l'exercice 2012.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 30 avril 2013  
Les Commissaires aux comptes

AEG Finances

Membre de Grant Thornton International  
Philippe Bailly

Constantin Associés

Thierry Quéron

## RÉSOLUTIONS PRÉSENTÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 5 JUIN 2013

### PREMIÈRE RÉSOLUTION

(Approbation des comptes annuels de l'exercice 2012)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'administration et du rapport du Président sur le contrôle interne, qu'elle approuve dans tous leurs termes, ainsi que du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels, approuve les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2012, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports. Elle approuve spécialement les dépenses visées par l'article 223 *quater* du Code général des impôts, non admises en charges déductibles pour la détermination du montant de l'impôt sur les sociétés, en vertu de l'article 39-4 du Code général des impôts, qui s'élève à un montant global de 132 640 euros. En conséquence, elle donne pour l'exercice clos le 31 décembre 2012 quittus de leur gestion à tous les administrateurs.

### DEUXIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2012)

L'Assemblée générale, après avoir pris acte de la présentation qui lui a été faite des comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2012 et du rapport des Commissaires aux comptes faisant apparaître un chiffre d'affaires consolidé de 10 185 837 milliers d'euros et un bénéfice net consolidé part du Groupe de 669 411 milliers d'euros, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2012, tels qu'ils lui ont été présentés.

L'Assemblée générale prend acte de la présentation qui lui a été faite du rapport de gestion du Groupe inclus dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

### TROISIÈME RÉSOLUTION

(Affectation du résultat)

L'Assemblée générale approuve la proposition du Conseil d'administration et décide d'affecter le bénéfice distribuable de la façon suivante :

(en euros)	
Résultat de l'exercice	198 554 789,23
Report à nouveau antérieur	598 928 404,07
Affectation à la réserve légale	(2 841 998 ,40)
<b>Bénéfice distribuable</b>	<b>794 641 194,90</b>
Dividendes	
– Acompte sur dividende <sup>(1)</sup>	51 410 774,00
– Dividende complémentaire <sup>(2)</sup>	29 557 446,60
Report à nouveau	713 672 974,30

(1) Cet acompte sur dividende, dont la distribution a été décidée en Conseil d'administration le 31 août 2012, a été fixé à 2 euros par action. La mise en paiement est intervenue le 20 septembre 2012.

(2) Le dividende complémentaire s'élèvera à 1,10 euro par action.

Le dividende à répartir au titre de l'exercice se trouve ainsi fixé à 3,10 euros par action au nominal de 16 euros.

En application des dispositions légales, il est précisé que les dividendes perçus depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 par les personnes physiques fiscalement domiciliées en France sont soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40 %, l'abattement fixe annuel étant supprimé.

Lors de leur versement, ils font l'objet d'un prélèvement à la source non libératoire au taux de 21 %, imputable sur l'impôt sur le revenu dû au titre de l'année au cours de laquelle il a été effectué. Les personnes dont le revenu fiscal de référence de l'année précédente est inférieur à un certain montant (50 000 euros pour les contribuables célibataires, veufs ou divorcés – 75 000 euros pour les contribuables soumis à imposition commune) peuvent demander à être dispensées de ce prélèvement.

Les sommes ainsi distribuées au titre du dividende complémentaire seront mises en paiement le 28 juin 2013.

Conformément aux dispositions de l'article 243 *bis* du Code général des impôts, l'Assemblée générale prend acte de ce que les montants des dividendes par action, mis en distribution au titre des trois exercices précédents, ont été les suivants :

Exercice	2011	2010	2009
Nombre d'actions	25 094 157	24 701 151	24 701 151
Dividende (en euros)	3,30 <sup>(1)</sup>	3 <sup>(1)</sup>	1,30 <sup>(1)</sup>
Montant distribué (en millions d'euros)	82,26	71,23	32,11

(1) Le dividende à répartir au titre des exercices 2009, 2010 et 2011 était éligible à la réfaction de 40 % mentionnée à l'article 158 du Code général des impôts, sachant que cet abattement ne bénéficie qu'aux personnes physiques, ou, sur option, à un prélèvement libératoire en vertu et dans les conditions prévues à l'article 117 *quater* du Code général des impôts.

### QUATRIÈME RÉSOLUTION

(Option pour le paiement du dividende en actions)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et constaté que le capital est entièrement libéré, décide, conformément aux dispositions de l'article 22 des statuts, d'accorder à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement du dividende, en actions nouvelles de la société, et ce, pour la totalité du dividende lui revenant au titre des actions dont il est propriétaire.

Les actions nouvelles, en cas d'exercice de la présente option, seront émises à un prix égal à 90 % de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de l'Assemblée générale diminuée du montant du dividende faisant l'objet de la troisième résolution et arrondi au centime d'euro immédiatement supérieur. Les actions ainsi émises porteront jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2013.

Si le montant des dividendes pour lequel est exercée l'option ne correspond pas à un nombre entier d'actions, l'actionnaire pourra :

- recevoir le nombre entier d'actions immédiatement supérieur en versant, le jour où il exerce son option, la différence en numéraire ;
- recevoir le nombre entier d'actions immédiatement inférieur, complété d'une souste en espèces.

Les actionnaires pourront opter pour le paiement du dividende en espèces ou pour le paiement du dividende en actions nouvelles entre le mardi 11 juin 2013 et le lundi 24 juin 2013 inclus, en adressant leurs demandes aux intermédiaires financiers habilités à payer ledit dividende ou, pour les actionnaires inscrits dans les comptes nominatifs purs tenus par la société, à son mandataire (Caceis Corporate Trust – Assemblées Générales Centralisées – 14, rue Rouget-de-Lisle – 92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 09).

Au-delà du 24 juin 2013, le dividende sera payé uniquement en numéraire. La livraison des actions aux actionnaires ayant opté pour le paiement du dividende en actions interviendra à la même date que la mise en paiement du dividende en numéraire, soit le 28 juin 2013.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi, à l'effet d'assurer la mise en œuvre du paiement du dividende en actions nouvelles, de préciser les modalités d'application et d'exécution, de constater le nombre d'actions nouvelles émises en application de la présente résolution, de modifier en conséquence les statuts de la société et, plus généralement, faire tout ce qui sera utile et nécessaire.

### CINQUIÈME RÉSOLUTION

(Autorisation de distribution d'acompte sur dividende avec option de paiement en actions)

L'Assemblée générale autorise le Conseil, s'il décide de verser un acompte sur le dividende de l'exercice clos le 31 décembre 2013 avant l'Assemblée qui statuera sur les comptes dudit exercice, à permettre aux actionnaires d'opter pour le paiement dudit acompte en actions, au prix fixé conformément aux règles prévues par la quatrième résolution pour le paiement du dividende en actions.

En conséquence, l'Assemblée donne tous pouvoirs au Conseil, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi pour constater l'augmentation de capital résultant de l'émission d'actions résultant de l'option offerte aux actionnaires, et procéder à la modification corrélative des statuts et aux formalités légales de publicité.

## SIXIÈME RÉSOLUTION

(Approbation d'une convention réglementée significative)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagement visés à l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuve la convention d'abandon de créance d'un montant de 70 millions d'euros conclue, dans le cadre des dispositions de l'article 216A du Code général des impôts, avec la société Batscap.

## SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des conventions et engagements réglementés)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés à l'article L. 225-38 du Code de commerce et statuant sur ce rapport, approuve les conventions qui y sont relatées autre que celle visée à la sixième résolution, ainsi que les conditions d'exécution des conventions antérieurement autorisées.

## HUITIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de Vincent Bolloré arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

## NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de Cyrille Bolloré arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

## DIXIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de Cédric de Bailliencourt arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

## ONZIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de la société Bolloré Participations arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

## DOUZIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de Sébastien Bolloré arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

## TREIZIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de Yannick Bolloré arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue

de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

## QUATORZIÈME RÉSOLUTION (\*)

(Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de Jean-Paul Parayre arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

## QUINZIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur d'Olivier Roussel arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

## SEIZIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de François Thomazeau arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

## DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Constatation de l'échéance du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de Denis Kessler arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, prend acte de la décision de celui-ci de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat.

## DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

(Constatation de l'échéance du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de Claude Juimo Siewe Monthé arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, prend acte de la décision de celui-ci de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat.

## DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux comptes titulaire)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat du Cabinet AEG Finances - Audit Expertise gestion, Commissaire aux comptes titulaire, arrive à échéance lors de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une nouvelle période de six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

## VINGTIÈME RÉSOLUTION

(Nomination d'un Commissaire aux comptes suppléant)

L'Assemblée générale prend acte que le mandat du cabinet Auditeurs Conseils Associés, Commissaire aux comptes suppléant, arrive à échéance lors de la présente Assemblée, et décide de nommer la société Institut de Gestion et d'Expertise Comptable – IGEC, 3, rue Léon-Jost, 75017 Paris, en qualité de Commissaire aux comptes suppléant pour une période de six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

## VINGTIÈME ET UNIÈME RÉSOLUTION

(Pouvoirs pour les formalités)

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur de copies ou d'extraits du présent procès-verbal pour remplir toutes formalités de droit.

(\*) Le Conseil d'administration du 21 mars 2013 avait arrêté l'ordre du jour de l'Assemblée générale ordinaire en intégrant le renouvellement du mandat de Jean-Paul Parayre. Postérieurement, la société Bolloré a pris acte, de la décision de celui-ci de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat.

## RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE DU 5 JUIN 2013

Mesdames, Messieurs,

Nous vous avons convoqués en Assemblée générale extraordinaire afin de soumettre à votre approbation des résolutions ayant pour objet de consentir à votre Conseil des délégations de compétence à l'effet de procéder à des augmentations de capital.

Ainsi, votre Conseil disposerait de la faculté de mettre en œuvre, avec davantage de flexibilité, toute opération qui serait nécessaire à la poursuite et au développement des activités de notre société.

### DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE CONSENTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE D'AUGMENTER LE CAPITAL PAR ÉMISSION D'ACTIONS ORDINAIRES OU DE TOUTES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL AVEC MAINTIEN DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPCIÓN (PREMIÈRE RÉSOLUTION)

Nous vous proposons de donner au Conseil d'administration une délégation de compétence, avec faculté pour lui de subdéléguer à son Directeur général, afin de pouvoir procéder en une ou plusieurs fois à l'émission d'actions et de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres qui seraient émis en représentation d'une quotité de capital de la société. Ces émissions seraient assorties d'un droit préférentiel de souscription.

Le montant nominal total des émissions de valeurs mobilières constituant des titres d'emprunt serait limité à 500 000 000 euros (cinq cents millions d'euros), étant précisé que le montant maximal global de l'augmentation de capital pouvant résulter immédiatement ou à terme de l'utilisation de ladite autorisation ne pourrait excéder une valeur nominale de 200 000 000 euros (deux cents millions d'euros).

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-133 du Code de commerce, la décision d'autoriser les actionnaires à souscrire à titre réductible appartient à l'organe qui décide de l'émission.

Lorsque 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 peut, à son choix et dans l'ordre qui lui convient, utiliser les possibilités ci-après énoncées à l'article L. 225-134 :

1. limiter l'augmentation de capital aux souscriptions reçues dans la mesure où elles atteignent les trois quarts de l'augmentation de capital.  
Cette règle s'applique de plein droit sauf décision contraire de l'Assemblée générale ;
2. répartir les actions non souscrites entre les personnes de son choix, sauf décision contraire de l'Assemblée ;
3. offrir au public tout ou partie des actions non souscrites, à condition que l'Assemblée ait expressément admis cette possibilité.

La présente délégation de compétence serait donnée pour une durée de vingt-six mois, en application des dispositions de l'article L. 225-129-2 du Code de commerce.

Cette délégation priverait d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

### DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE CONSENTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE PROCÉDER À UNE AUGMENTATION DE CAPITAL SOCIAL PAR ÉMISSION D'ACTIONS À LIBÉRER PAR INCORPORATION DE RÉSERVES, BÉNÉFICES OU PRIMES OU PAR ÉLÉVATION DU NOMINAL (DEUXIÈME RÉSOLUTION)

Il vous est proposé, en outre, de consentir à votre Conseil une délégation de compétence à effet d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires à libérer par l'incorporation de réserves, bénéfices ou primes, pendant une durée de vingt-six mois, ou par élévation du nominal des actions composant le capital social ou par l'emploi simultané de ces deux procédés.

Les émissions d'actions nouvelles ou l'élévation de la valeur nominale des actions susvisées ne pourront pas avoir pour effet d'augmenter le capital social d'une somme supérieure à 200 000 000 euros (deux cents millions d'euros) qui s'imputera sur les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de l'autorisation globale d'émettre des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à une quotité du capital de la société.

Nous vous demandons de donner tous pouvoirs à votre Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation de compétence.

### DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'ÉMETTRE DES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS, IMMÉDIATEMENT OU À TERME, AU CAPITAL EN RÉMUNÉRATION D'APPORTS DE TITRES EFFECTUÉS DANS LE CADRE D'UNE OFFRE PUBLIQUE D'ÉCHANGE INITIÉE PAR LA SOCIÉTÉ (TROISIÈME RÉSOLUTION)

Nous vous proposons de déléguer au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, compétence pour décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, en une ou plusieurs fois, l'émission d'actions ordinaires de la société et/ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, au capital de la société, en rémunération de titres apportés à une offre publique d'échange initiée par la société, en France ou à l'étranger selon les règles locales, sur des titres d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur l'un des marchés réglementés visés à l'article L. 225-148 du Code de commerce.

Il vous est proposé de limiter le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme à 42 992 649 euros, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global d'augmentation fixé dans la première résolution.

Il vous est également proposé de supprimer au profit des titulaires de ces titres, le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions ordinaires et/ou valeurs mobilières à émettre.

Nous vous proposons de décider que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la délégation consentie, et notamment de fixer la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la souche en espèces à verser et constater le nombre de titres apportés à l'échange, déterminer la date de jouissance, les modalités d'émission et les autres caractéristiques des actions nouvelles, et/ou, le cas échéant, des titres donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions de la société et de prendre généralement toutes dispositions utiles, conclure tous accords, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour réaliser les émissions envisagées ou y surseoir, et notamment constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée en vertu de la présente délégation, modifier les statuts en conséquence et demander l'admission aux négociations de tous marchés d'instruments financiers des valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de vingt-six mois.

### DÉLÉGATION DE POUVOIR CONSENTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE PROCÉDER À UNE AUGMENTATION DE CAPITAL LIMITÉE À 10 % DU CAPITAL VISANT À RÉMUNÉRER DES APPORTS DE TITRES OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL (QUATRIÈME RÉSOLUTION)

L'article L. 225-147 alinéa 6 du Code de commerce prévoit, pour les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, la possibilité pour l'Assemblée générale extraordinaire de déléguer au Conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, les pouvoirs nécessaires pour procéder à une augmentation de capital, dans la limite de 10 % de son capital, en vue de rémunérer des apports constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.

Ainsi, nous vous demandons, par le vote de la quatrième résolution, de déléguer pour une durée de vingt-six mois au Conseil d'administration les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à l'émission d'actions dans la limite de 10 % du capital, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.

Le Conseil d'administration aurait ainsi tous les pouvoirs aux fins de procéder à l'approbation de l'évaluation des apports, d'en constater la réalisation, d'imputer, le cas échéant, sur la prime d'apport l'ensemble des frais et droits occasionnés par l'augmentation de capital, de prélever sur la prime d'apport les sommes nécessaires pour la dotation à plein de la réserve légale et de procéder aux modifications des statuts.

**DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE CONSENTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE PROCÉDER À UNE AUGMENTATION DE CAPITAL PAR ÉMISSION D'ACTIONS RÉSERVÉES AUX SALARIÉS AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION (CINQUIÈME RÉSOLUTION)**

L'article L. 225-129-6 du Code de commerce dispose que, lorsque l'Assemblée générale extraordinaire délègue au Conseil d'administration sa compétence pour décider une augmentation de capital par apport en numéraire (article L. 225-129-2), elle doit se prononcer sur un projet de résolution tendant à réaliser une augmentation de capital dans les conditions prévues à l'article L. 3332-18 du Code du travail.

Nous vous demandons par conséquent et compte tenu de l'objet de la première résolution de consentir au Conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, une délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital social de la société en une ou plusieurs fois par l'émission d'actions nouvelles et, le cas échéant, l'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital, dans la limite de 1 % du montant des titres composant à ce jour le capital social, et de réserver cette opération aux adhérents à des plans d'épargne d'entreprise (PEE) de la société et/ou des sociétés ou GIE dont elle détient directement ou indirectement plus de 50 % du capital ou des droits de vote.

Ce montant maximum fixé à 1 % s'imputera sur le plafond global d'augmentation retenu dans la première résolution.

Nous vous demandons de renoncer expressément à votre droit préférentiel de souscription au profit desdits adhérents à un PEE.

Le prix des actions souscrites par les adhérents à un PEE sera égal à 80 % de la moyenne des cours cotés de l'action lors des 20 séances de Bourse précédant le jour de la décision du Conseil fixant la date d'ouverture de la souscription.

**POUVOIRS À CONFÉRER (SIXIÈME RÉSOLUTION)**

Nous vous remercions de bien vouloir donner tous pouvoirs au porteur de copies ou d'extrait du procès-verbal de la présente Assemblée générale extraordinaire pour remplir toutes formalités de droit.

Le Conseil d'administration

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES ÉMISSIONS D'ACTIONS ET DE DIVERSES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL AVEC MAINTIEN ET/OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

### Assemblée générale extraordinaire du 5 juin 2013 – Première et troisième résolution

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégation au Conseil d'administration de la compétence de décider de différentes émissions d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de vingt-six mois, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose, le cas échéant, de supprimer votre droit préférentiel de souscription :

- émission en une ou plusieurs fois de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions ordinaires de la société, avec maintien du droit préférentiel de souscription, les valeurs mobilières autres que des actions pouvant être également libellées en monnaies étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies (première résolution) ;
- émission en une ou plusieurs fois d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme au capital en rémunération de titres apportés à une offre publique d'échange initiée par votre société, avec suppression du droit préférentiel de souscription (troisième résolution).

Le montant nominal global des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder 200 000 000 euros au titre de la première résolution, et 42 992 649 euros au titre de la troisième résolution (ce montant s'imputant sur le plafond global d'augmentation fixé à la première résolution). Le montant nominal global des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital ne pourra excéder 500 000 000 euros ou la contrevaleur à la date d'émission de ce montant, en toute autre monnaie ou toute autre unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies pour la première résolution.

Il appartient à votre Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription, et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

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 le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre de la première et de la troisième résolution, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul du prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci, et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans la troisième résolution.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par votre Conseil d'administration en cas d'émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital et en cas d'émissions avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 30 avril 2013  
Les Commissaires aux comptes

AEG Finances  
Membre de Grant Thornton International  
Philippe Bailly

Constantin Associés  
Thierry Quéron

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUGMENTATION DU CAPITAL PAR ÉMISSION D'Actions NOUVELLES ET, LE CAS ÉCHÉANT, PAR L'ATTRIBUTION D'Actions GRATUITES OU D'AUTRES TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE

**Assemblée générale extraordinaire du 5 juin 2013 – Cinquième résolution**

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 225-135 et suivants, et L. 228-92 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'administration de la compétence de décider une augmentation du capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par émission, en une ou plusieurs fois, d'actions nouvelles et, le cas échéant, par l'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital, réservée aux adhérents à des plans d'épargne d'entreprise de la société et/ou des sociétés ou GIE dont elle détient directement ou indirectement plus de 50 % du capital ou des droits de vote, pour un montant maximum représentant 1 % du montant des titres composant à ce jour le capital social, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette augmentation du capital est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de vingt-six mois, la compétence pour décider d'une ou plusieurs émissions et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires et aux autres titres donnant accès au capital à émettre.

Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113, et R. 225-114 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription, et certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à cette opération et sur les modalités de détermination du prix d'émission des actions ou des autres titres donnant accès au capital.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'augmentation du capital proposée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des actions ordinaires ou des autres titres donnant accès au capital à émettre donnés dans le rapport du Conseil d'administration.

Les conditions définitives de l'augmentation de capital n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'administration.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 30 avril 2013  
Les Commissaires aux comptes

AEG Finances  
Membre de Grant Thornton International  
Philippe Bailly

Constantin Associés  
Thierry Quéron

## RÉSOLUTIONS PRÉSENTÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE DU 5 JUIN 2013

### PREMIÈRE RÉSOLUTION

(Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires)

L'Assemblée générale extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 228-92 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration la compétence de décider une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, en France ou à l'étranger, en euros, d'actions ordinaires de la société ou de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires de la société, les valeurs mobilières autres que des actions pouvant être également libellées en monnaies étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies.
- La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée ;
- décide de fixer comme suit les limites des montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation de compétence :
  - le montant des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra dépasser un plafond de 200 000 000 euros (deux cents millions d'euros) en nominal, primes d'émission éventuelles non comprises,
  - à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à terme à des actions,
  - le montant nominal total des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital ne pourra excéder 500 000 000 euros (cinq cents millions d'euros) ou la contre-valeur à la date d'émission de ce montant, en toute autre monnaie ou toute autre unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies ;
  - décide que les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente résolution. En outre, le Conseil d'administration aura, conformément aux dispositions de l'article L. 225-133 du Code de commerce, la faculté d'instituer un droit de souscription à titre réductible ;
  - prend acte que, si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil pourra utiliser dans l'ordre qu'il déterminera l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
    - limiter l'émission au montant des souscriptions recueillies à condition que celui-ci atteigne les trois quarts au moins de l'émission décidée,
    - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,
    - et décide que le Conseil pourra en outre offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;
  - prend acte que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-132 du Code de commerce, la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, renonciation expresse par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit ;
  - délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation au Directeur général dans les conditions prévues par l'article L. 225-129-4 du Code de commerce, tous pouvoirs à l'effet notamment de déterminer la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer ainsi que les dates et modalités d'émission, de fixer les montants à émettre, de fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres à émettre, de fixer, le cas échéant, les modalités et bases de conversion, de déterminer les modalités de remboursement des valeurs mobilières représentant des titres de créance, de procéder à tous ajustements requis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires, d'imputer les frais, droits et honoraires occasion-

nés par les émissions sur le montant des primes correspondantes et de prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après émission, de procéder à la cotation des valeurs mobilières à émettre et, généralement, de prendre toutes mesures, de conclure tous accords et d'effectuer toutes formalités utiles à la réalisation et à la bonne fin des émissions envisagées, de constater les augmentations de capital qui en résulteront et de modifier corrélativement les statuts ;

- prend acte que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet ;
- prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'administration viendrait à faire usage de la présente délégation, le Conseil d'administration établira, conformément aux dispositions de l'article L. 225-129-5, un rapport complémentaire à l'Assemblée générale ordinaire suivante.

### DEUXIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'augmentation de capital social par émission d'actions ordinaires à libérer par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ou par élévation du nominal)

L'Assemblée générale extraordinaire, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration la compétence à l'effet d'augmenter le capital social, pendant une durée de vingt-six mois, par l'émission d'actions ordinaires nouvelles à libérer par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, par élévation du nominal des actions composant le capital social ou par l'emploi simultané de ces deux procédés.
- Les émissions d'actions nouvelles ou l'élévation de la valeur nominale des actions visées ci-dessus ne pourront pas avoir pour effet d'augmenter le capital social d'une somme supérieure à 200 000 000 euros (deux cents millions d'euros), qui s'imputera sur les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la délégation de compétence donnée aux termes de la première résolution de la présente Assemblée ;
- décide en cas d'augmentation de capital sous forme d'attribution d'actions gratuites, conformément aux dispositions de l'article L. 225-130 du Code de commerce, que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondant à l'ensemble des rompus seront vendues ; le produit net de la vente étant alloué aux titulaires de ces rompus, au prorata de leurs droits, au plus tard trente jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier de titres de capital attribués ;
- délègue au Conseil d'administration avec faculté de subdélégation au Directeur général dans les conditions prévues par l'article L. 225-129-4 tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente résolution, notamment pour procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- prend acte que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

### TROISIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital en rémunération d'apports de titres effectués dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la société)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-148 et L. 228-91 et suivants :

- délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, compétence pour décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, en une ou plusieurs fois, l'émission d'actions ordinaires de la société et/ou de valeurs mobilières donnant accès par

tous moyens, immédiatement et/ou à terme, au capital de la société, en rémunération de titres apportés à une offre publique d'échange initiée par la société, en France ou à l'étranger selon les règles locales, sur des titres d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur l'un des marchés réglementés visés à l'article L. 225-148 du Code de commerce ;

- décide qu'est expressément exclue toute émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence ;
- décide que le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme ne pourra être supérieur à 42 992 649 euros. Ce montant s'imputera sur le plafond global d'augmentation fixé dans la première résolution ;
- décide, en tant que de besoin, de supprimer au profit des titulaires de ces titres, le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions ordinaires et/ou valeurs mobilières à émettre ;
- constate que cette délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital de la société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente résolution et notamment de :
  - fixer la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la souche en espèces à verser et constater le nombre de titres apportés à l'échange,
  - déterminer la date de jouissance, les modalités d'émission et les autres caractéristiques des actions nouvelles, et/ou, le cas échéant, des titres donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions de la société,
  - prendre toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement,
  - imputer les frais de toute émission 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 social après augmentation,
  - prendre généralement toutes dispositions utiles, conclure tous accords, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour réaliser les émissions envisagées ou y surseoir, et notamment constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée en vertu de la présente délégation, modifier les statuts en conséquence et demander l'admission aux négociations de tous marchés d'instruments financiers des valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation ;
  - décide que la délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

#### **QUATRIÈME RÉSOLUTION**

(Délégation de pouvoir consentie au Conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation de capital limitée à 10 % du capital visant à rémunérer des apports de titres ou de valeurs mobilières donnant accès au capital)

L'Assemblée générale extraordinaire, après avoir entendu le rapport du Conseil d'administration et conformément aux dispositions de l'article L. 225-147 alinéa 6, délègue au Conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à une augmentation de capital dans la limite de 10 % de son capital social, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.

L'Assemblée générale délègue tous pouvoirs au Conseil d'administration aux fins de procéder à l'approbation de l'évaluation des apports, d'en constater la réalisation, d'imputer, le cas échéant, sur la prime d'apport l'ensemble des frais et droits occasionnés par l'augmentation de capital, de prélever sur la prime d'apport les sommes nécessaires pour la dotation à plein de la réserve légale et de procéder aux modifications des statuts.

#### **CINQUIÈME RÉSOLUTION**

(Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation de capital par émission d'actions réservées aux salariés avec suppression du droit préférentiel de souscription)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et statuant conformément d'une part aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-138-1 et L. 225-129-6 du Code de commerce et d'autre part à celles des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail, délègue au Conseil d'administration la compétence à l'effet d'augmenter le capital social de la société en une ou plusieurs fois par l'émission d'actions nouvelles et, le cas échéant, l'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital dans les conditions fixées par la loi, dans la limite de 1 % du montant des titres composant à ce jour le capital social, réservée aux adhérents à des plans d'épargne d'entreprise de la société et/ou des sociétés ou GIE dont elle détient directement ou indirectement plus de 50 % du capital ou des droits de vote.

Ce montant de 1 % s'imputera sur le plafond global d'augmentation fixé dans la première résolution.

Les actionnaires décident de renoncer expressément à leurs droits préférentiels de souscription au profit desdits adhérents.

Le prix des actions souscrites par les adhérents visés ci-dessus, en application de la présente autorisation, sera égal ou supérieur à 80 % de la moyenne des cours cotés de l'action lors des 20 séances de Bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration fixant la date d'ouverture de la souscription.

L'Assemblée générale donne au Conseil d'administration, conformément aux dispositions légales et réglementaires dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessus et, le cas échéant, dans le cadre des dispositions adoptées dans les plans d'épargne, tous pouvoirs pour déterminer toutes les conditions et modalités des opérations, et notamment :

- décider et fixer les modalités d'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital, en application de l'autorisation conférée ci-avant ;
- fixer les conditions d'ancienneté que devront remplir les bénéficiaires des actions nouvelles à provenir des augmentations de capital, objet de la présente résolution ;
- décider le montant à émettre, le prix d'émission, les modalités de chaque émission ;
- arrêter les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions ;
- fixer, dans la limite d'une durée maximale de trois ans, le délai accordé aux souscripteurs pour la libération de leurs titres ;
- arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ;
- constater la réalisation de l'augmentation de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites ou décider de majorer le montant de ladite augmentation de capital pour que la totalité des souscriptions reçues puisse être effectivement servie ;
- et prendre toutes mesures pour la réalisation des augmentations de capital, procéder aux formalités consécutives à celles-ci et apporter aux statuts les modifications corrélatives à ces augmentations de capital.

La délégation de compétence ainsi conférée au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation au Directeur général, est valable à compter de la présente Assemblée, et ce, pour une durée de vingt-six mois.

#### **SIXIÈME RÉSOLUTION**

(Pouvoirs à conférer)

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur de copies ou d'extraits du présent procès-verbal pour remplir toutes formalités de droit.

**Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 5 juin 2013**

Société anonyme au capital de 429 926 496 euros

Siège social : Odet – 29500 Ergué-Gaberic

Siège administratif : 31-32, quai de Dion-Bouton

92811 Puteaux Cedex – France

Tél. : +33 (0)1 46 96 44 33 / Fax : +33 (0)1 46 96 44 22

[www.bollore.com](http://www.bollore.com)

055 804 124 RCS Quimper

## AMF

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 30 avril 2013 conformément à l'article 212-13 de son règlement général. 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, à savoir : (i) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes correspondant, figurant aux pages 69 à 140 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2011, déposé auprès de l'AMF le 27 avril 2012 sous le numéro D.12-0461 (ii) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes correspondant, figurant aux pages 89 à 160 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2010, déposé auprès de l'AMF le 18 avril 2011 sous le numéro D.11-0318, sont incluses par référence dans le document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2012.



TOUR BOLLORÉ  
31-32, QUAI DE DION-BOUTON  
92811 PUTEAUX CEDEX – FRANCE  
TÉL.: +33 (0)1 46 96 44 33  
FAX: +33 (0)1 46 96 44 22

[WWW.BOLLORE.COM](http://WWW.BOLLORE.COM)

